جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة
فاتن صالح عيسى القيسي

إشراف
الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

رسالـــــــة مقدمـــــة إلــــى عمـــــــادة الدراســـــات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبـــات الحصول على درجة الماجستير
فـــــي الإدارة التربويـــــــــة قسم الأصول والإدارة التربويـــــــة

جامعة مؤتة، 2012م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعتبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة فاتن صالح القيسي الموسومة بـــ:

استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد أمين القضاة		2012/05/16	مشرفاً ورئيسا
أ.د. أحمد محمد بطاح		2012/05/16	عضواً
أ.د. حسن أحمد الطعاني		2012/05/16	عضواً
أ.د. سلامة يوسف طناش		2012/05/16	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى صاحب التضحيات العظيمة الذي أنار طريقي بدعواته الكريمة،

إلى من كان مدرسة تعلمت فيها الجد والاجتهاد.

إلى من قدم لي الدعم المادي والمعنوي وآثر على نفسه، وأفنى شبابه حتى علم أبناءه إلى مجدي وعيوني، أبي.

إلى الغالية التي علمتني كيف أقف أمامكم في لحظة تتسابق فيها الدموع لمقلتي.

إلى من فاقت بطيبها كل النساء، كرست جهدها المضني في الدعاء لي بالتوفيق والنجاح، أمي.

إلى من أخذ بيدي وشجعني وكان عوناً وسنداً لي، زوجي.

إلى نبض قلبي التي تحملت طول غيابي عنها، ابنتي.

إلى من تربيت معهم تحت سقف واحد، وعشت معهم أجمل أيام طفولتي، إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إليكم جميعاً أهدي جهدي المتواضع.

فاتن القيسي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنور العلم وكرمنا بالقلم، الحمد لله أولاً وأخيراً علـى فضله الذي يسر لي إتمام هذه الرسالة، وبعد، فلا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرفي الأستاذ الدكتور "محمد أمين" القضاة الأب الإنسان، والأسـتاذ الفاضل الذي كانت هذه الرسالة ثمرة لجهـوده المباركـة، وتوجيهاتـه الحكيمـة، ومتابعته المستمرة، وتعاونه المثمر، فقد أرشدني إلى طريقة مثلى في إعـداد هـذه الرسالة، وزودني من بحر علمه، ونبع عطائه وخبرته، وإرشاداته التي كـان لهـا الأثر الأكبر في السير على الاتجاه الصحيح الواضح.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان لأعضاء لجنة مناقشة هذه الرسالة، ولآرائهـم السديدة وأفكارهم النيرة والتي كان لها الأثر في إقالة هذه الرسـالة مـن العثـرات والهفوات.

إلى جميع أساتذتي الأفاضل في جامعتي الحبيبة مؤتة، الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، وأخص بالشكر الدكتور صبري الطراونة.

الشكر والتقدير موصول إلى من هيؤوا لي الظروف المناسبة للدراسة والبحث، والدي ووالدتي العزيزين وأخوتي.

فاتن القيسي

فهرس المحتويات

المحتـــــــوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم

فاتن القيسي

جامعة مؤتة، 2012م

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ونواب العمداء ومساعدي العمداء، ورؤساء الأقسام في الكليات العلمية والإنسانية في جامعات الجنوب لعام 2012/2011، والبالغ عددهم (120) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين الأولى تقيس استراتيجيات الصراع التنظيمي، والثانية تقيس الثقة بالنفس.

وأظهرت نتائج الدراسة إن التقديرات للصراع التنظيمي كانت مرتفعة لمجالات التعاون والتفهم والتوفيق وكانت متوسطة لمجالي التنافس والتجنب، وكانت التقديرات للثقة بالنفس مرتفعة .

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة على مجال التعاون لصالح ذوي الخبرة الأكثر من عشرة سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والكلية.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند في مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الخبرة، والرتب الأكاديمية والكلية. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أن قيم معاملات الارتباط بين استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب ومستوى الثقة

بالنفس كانت موجبة لاستراتيجيات التعاون، والتوفيق والتفهم وسالبة لمجالي التنافس والتجنب.

Abstract

The Strategies OF Organizational Conflict and their Relation to Self-Confidence Among Members Of the Faculty Administrators at Universities in south of Jordan From their Point of View.

Faten AL–Qaisi

Mutah University, 2012

The study aimed at identify strategies of organizational conflict and its relationship with self-confidence to members of the Faculty Administrators at the Universities of the south of Jordan, from the point of view population consisted of all the Deans, vice deans and department heads at scientific and humanitarian Colleges in Universities in the south for the year (2011/2012). The study sample consisted of (120) member and to achieve the objectives of the study. There were tow ways: measurement of the conflict strategies and the second was the measurement of self–confidence. The results Showed that the organizational Changes of the conflict was increased for areas of cooperation, understanding and reconciliation and the overall average for the areas of Competition . In addition ,the estimates of avoidance and self- confidence were high .

The results of the study showed the presence of statistically significant differences in organization conflict strategies that used by members of the faculty administrators universities in The south of their point of view, which due to the variable experience of cooperation on the field only. For Who have experience more that ten years.

There is no statistically significant differences in organizational conflict strategies used by members of the faculty administrators at the universities of the south of their Point of view that due to their academic rank and faculty, The results of study showed as well as in the level of self-confidence ($\alpha \leq 0.05$) there is no statistically significant at the level of members of the faculty administrators universities of the south of their point of view that due to the variable of experience, academic ranks and college, the study results showed further that the values of correlation coefficients among organizational conflict strategies that used by the members of the faculty administrators at universities in the south and the level of self-confidence were positive strategies for cooperation, conciliation understanding and competition. If we avoid this field it will get negative strategies.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعد الصراع بين الأفراد داخل المنظمة نتيجة حتمية يواجههـا أعضـاء هيئـة التدريس الإداريون في عملهم اليومي، حيث إن أي منظمة إدارية عند إنشائها؛ تضع أهدافاً تسعى إلى تحقيقها من خلال قيام الأفراد العاملين فيها بمجموعة من النشاطات والفعاليات. وقد يطرأ أثناء تأديتهم لواجباتهم وأنشطتهم بعضاً من المشكلات؛ ذلك أن البشر مزيج معقد من التجارب والمميزات الشخصية، وهذا يؤثر في طريقة تفكيرهم وإدراكهم للأمور. لذا لا يمكن لشخص أن يرى الأمور بالطريقة ذاتها التي يراهـا شخص آخر، مما يسبب تعارضاً في الأهداف، وتضارباً في المصالح بينهم، وربمـا يكون هذا هو السبب الرئيس للصراع التنظيمي.

من هنا أصبح الاهتمام بالفرد وما يتعرض له من مشاكل سلوكية، قد تؤثر على أدائه بشكلٍ سلبي داخل المنظمة موضع اهتمام الباحثين، للتعرف علـى الجوانـب المختلفة في سلوكيات الأفراد، وبما يمكن الإدارة من وضع قواعد سـلوكية داخـل المنظمة تهدف إلى تحقيق الأهداف.

فالصراع التنظيمي في التنظيمات الإدارية لا بد منه؛ لارتباطه بقـيم ومشـاعر ومصالح الآخرين، ولتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية والأدوار والمواقف التـي يؤديها الفرد بالتفاعل مع غيره من الأفراد. ويقول روبنـز (Robbins, 1992) إن عدم علم العاملين في أساليب إدارة الصراع يعد مشكلة حقيقية، وإن التعامـل مـع الصراع من الإعمال التي يقوم بها العاملون في عملهم اليومي، وهنا تأتي الحكمـة في التعامل مع حالات الصراع، ليسود مناخ إيجابي فاعل لتحقيق أهـداف التنظـيم وإشاعة روح التعاون، والألفة والثقة، من خلال التعامل الناجح مع الصراع بطريقة فعالة.

والصراع حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق، أو عدم الانسجام داخل الأفـراد أو الجماعات أو فيما بينهما، وإن تسمية الصـراع بالتفاعليـة لا تسـتثني إمكانيـة

الصراع الفردي الداخلي؛ لأن الفرد يتفاعل دائماً مع نفسه، وقد تم تصنيف الصراع التنظيمي إلى صراع بين الأفراد، وصراع بين الفرد ونفسه، وصراع بين الجماعات وصراع داخل كل جماعة، وقد تغيرت النظرة إلى الصراع في العقود الستة الأخيرة من الأسلوب التقليدي الذي ينظر إلى الصراع على أنه وضع يجب تجنبه، أو شيء يحدث نتيجة صراع شخصي يمكن معالجته من خلال التدخل، أو الفصل العضـوي بين الأطراف، إلى اعتباره ظاهرة طبيعية تصاحب المنظمات وتفيد أمـراً ضـمنياً بالتعامل معه (حمود، 2002).

وتُعد الثقة بالنفس من السمات الشخصية الهامة ذات الأثر البارز في سلوك الفرد عبر مراحل حياته المختلفة، والثقة بالنفس من مظاهر الشخصـية السـوية، وهـي عنصر من عناصر التكيف السليم بشقيه النفسي والاجتماعي، والثقة بـالنفس هـي استجابة متعلمة يكتسبها الفرد من خلال مسيرته التطورية، فمنذ طفولته تنمو لديـه بالتدريج القدرة على إنشاء العلاقات الاجتماعية الناجحة مع الآخرين، ويتعلم تحمـل المسؤولية، واتخاذ القرارات المناسبة والتحدث أمام الآخرين بجرأة وما إلى ذلك من سلوكيات وأنشطة، تكسبه الثقة بالنفس مع مرور الوقت (أسـعد، 1977). وللثقـة بالنفس أهمية في قدرة الإنسان على السير بطريقة في الحيـاة، وإحـراز النجـاح، وتكسبه وضوحاً في الرؤية، والفرد إذا وثق في نفسه؛ فإنه يستطيع أن يحسن العمل، ويحسن إدارته، وبالتالي يحسن اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع. وعليه تأتي هذه الدراسة محاولة الكشف عن استراتجيات الصراع التنظيمي، وعلاقتها بثقة النفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهـة نظرهم.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ينظر إلى استراتجيات الصراع التنظيمي، والثقة بالنفس باعتبارهمـا مـدخلين لتحسين الأداء الإداري والإنتاجي، والسعي لتحقيق الثقة بالنفس من خـلال اتخـاذ القرارات الإدارية الصحيحة؛ لذا فإن على الجامعات أن تتبنى العديد من إستراتجيات الصراع التنظيمي، وينبع ذلك من كون إستراتجيات الصراع التنظيمي، عملية تأتي

بشكل رسمي ومدروس، لذا بات من الضروري تدريب أعضاء هيئة التدريس، لإيجاد آليات لاستخدام إستراتجيات الصراع التنظيمي في مختلف مجالات العمل لتتمكن من مواكبة التغير بغية الاستمرار، والنجاح والتطور والبقاء، ويمكن اعتبار إستراتجيات الصراع التنظيمي من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسود فيه روح الفريق والابتكار، والمبادرة والمنافسة والتعاون، بحيث يشعر كل إداري من الإداريين أن الجامعة ملك له، إن هذا الشعور يدفع الإداريين إلى بذل كافة طاقتهم وجهوودهم لحل الصراع.

وللثقة بالنفس ارتباط بالشخصية القوية المتكاملة، وبقدر ما للثقة بالنفس من أهمية في تحديد العلاقات بين الأفراد والآخرين، فإنه من المتوقع أن تؤثر في استخدام استراتيجيات الصراع المناسبة التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في الجامعات.

وتظهر الحاجة لإجراء دراسة تكشف عن مدى ارتباط استراتجيات الصراع التنظيمي بالثقة بالنفس، لذلك فإن الدراسة تسعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بثقة النفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم. وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم؟

2. ما درجة الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم ؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\leq\alpha$) في إستراتيجيات الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن تعزى لمتغيرات (الخبرة، الرتبة الأكاديمية، الكلية)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\leq\alpha$) في الثقة بالنفس، لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الخبرة، الرتبة الأكاديمية، الكلية)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\leq\alpha$) بين استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب والثقة بالنفس من وجهة نظرهم؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب.
2. التعرف على درجة الثقة بالنفس عند أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.
3. التعرف على أثر كل من متغير الخبرة والرتبة في الثقة بالنفس واستخدام استراتجيات الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.
4. الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون وعلاقتها بالثقة بالنفس من وجهة نظرهم في جامعات الجنوب.

4.1 أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. من المؤمل أن تكشف هذه الدراسة عن العلاقة بين الثقة بالنفس واستخدام استراتيجيات الصراع في ضوء متغيرات الخبرة والرتبة والكلية.

2. قد تسهم هذه الدراسة في تزويد الإداريين في جامعات الجنوب بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي؛ لاستخدامهم استراتيجيات الصراع وثقتهم بأنفسهم.
3. قد تسهم هذه الدراسة في استثارة الباحثين؛ لإجراء دراسات مماثلة في استراتيجيات الصراع والثقة بالنفس وتشمل متغيرات أخرى في جامعات أخرى.

5.1 التعريفات الاصطلاحية و الإجرائية :

1. **استراتيجيات الصراع التنظيمي اصطلاحاً:** هي الأساليب الإدارية التي يختارها الإداري للتعامل مع الصراع بينه وبين المرؤوسين، أو بين المرؤوسين أنفسهم للوصول بالصراع إلى قدر مرغوب فيه، وهذه الأساليب منبثقة عن بعدين يحددان سلوك الإداري في أثناء إدارة الصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الجمع بين البعدين (Rahim, 2002).
2. **استراتيجيات الصراع التنظيمي إجرائياً:** الأسلوب الذي يستخدمه الإداريون في التعامل مع الموقف الذي يواجه فيها حالة عدم اتفاق، أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص، والذي يظهر من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة لتحديد إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة.
3. **الثقة بالنفس:** هي عامل عام يمثل اتجاه الفرد نحو ذاته، ونحو بيئته الاجتماعية، فإما أن يميل الفرد إلى الإقدام على هذه البيئة أو التراجع عنه، ومن مظاهرها الشعور بالكفاية، وتقبل الآخرين والإيمان بالنفس، والاتزان الاجتماعي (أبو علام، 1978). وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة، نتيجة استجابتهم لمقياس الثقة بالنفس التي اعتمدتها الدراسة.

6.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الإداريين للكليات فـي كـل مـن (جامعة مؤتة، وجامعة الحسين بن طلال، وجامعة الطفيلة التقنية) للعـام الجـامعي (2012/2011).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تعيش المؤسسات بكافة أنواعها حالة من الصراع؛ لكونها وثيقة الصلة بحياة الأفراد والجماعات، فهي ظاهرة سلوكية تظهر بظهور الإنسان، وتختفي باختفائه كونه المحرك الأساسي لهذه الصراعات، ومن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته، طموحاته، قدراته، استعداداته، وقد يعاني صراعاً نتيجة لعلاقاته مع الآخرين، بسبب الأنظمة الاجتماعية والبيئية المختلفة. لذا على الإداريين الاهتمام بهذه الظاهرة، كونها قد تؤدي إلى تعطيل النظام والاستقرار داخل بيئة العمل.

فالحاجة ماسة لدراسة مثل هذا الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسات والتنظيمات الإدارية، والكشف عن استراتجيات الصراع التنظيمي المتبعة في الإدارة، وعلاقتها بالثقة بالنفس، وتأثيرها على درجة الأداء داخل هذه المؤسسات.

كما أن مفهوم الصراع التنظيمي ليس له معنى واحد، حيث تكتشف الدراسات أن المفهوم يتم تعريفه بصور متعددة ومختلفة، والصراع التنظيمي يعتبر حالة من عدم الاتفاق، أو الاختلاف وعدم الانسجام بين الأفراد والجماعات.

مفهوم الصراع:

الصراع لغةً: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع، أو الخصام، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك، أو الخصام والصدمة؛ أي أن الصراع اشتقاقاً يعني التعارض بين مصالح وآراء (العميان، 2005).

وهناك من يستخدم كلمة (Dispute) في الحديث عن الصراع (Conflict) إلا أن الكثير من الباحثين يعتبرون أن مفهوم الصراع أوسع من مفهوم النزاع، وأن النزاع هو مستوى من مستويات الصراع، ويشير بيتر فالنستاين إلى إن النزاع هو أدنى مرتبة في مراتب الصراع (الخزندار، 2004).

يرى (الطويل، 1998) أن الصراع هو العنف، أو التـدمير، أو ضـبط غيـر حضاري للأمور، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضاً المغامرة والتجربة المثيرة، والتحديث، والعقلانية الجدلية، فالصراع قد يكـون إيجابياً وقد يكون سلبياً.

وعرفه(الشافعي ،2008) على أنه "موقف تصادمي تكون له صفة الاستمرار، ولكنه غير بالغ الخطورة أو الحدة، ويكون محدد الأبعاد و الأطراف.

وهو حالة من الاختلافات تنشأ بين فـردين أو أكثـر وتـؤدي إلـى الخـوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط، مما يؤدي إلى تحطيم التوازن، وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة بـين مجموعـة البـدائل المتاحـة (الصيرفي، 2008).

مفهوم الصراع التنظيمي:

يؤكد (Kelly) على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغير، وأنه من الممكـن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصـراع هادفـاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفرديـة والجماعيـة الكامنة" (الصيرفي، 2008).

أما(زايد، 1995). فيعرف الصراع التنظيمي بأنه: النشاط الذي يقـوم بـه شخص ما لإفساد جهود الشخص الآخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تودي إلى إحباط الشخص، والتي تسبب عدم قدرتـه علـى تحقيـق أهدافـه أو مصالحه.

وبناء على ذلك، فإنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار (القيروتـي، 2002).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار أن الصراع التنظيمي عبـارة عـن: تفاعل اجتماعي ناشئ، يعبر عن وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقـدات ومصالح معينة داخل بيئة العمل، يجب أن يعمل بها إداريين حكماء يقومـون مـن خلاله بإثراء المؤسسة، وليس الحد من تقدمها، وعرقلة مسيرتها.

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي:

لقد مرت النظرة إلى الصراع التنظيمي بتطورات تزامنت مع التطورات التـي حصلت في الفكر الإداري، وهناك ثلاثة مداخل للتعامل مع الصراع وهي:

المدخل التقليدي (1930-1940):

ويفترض هذا المدخل بأن الصراع يخلّ بوظيفة الجماعة وفعاليتها، لذلك ركزت البحوث في هذا الحقل على أسباب الصـراع مـن أجـل تحسـين أداء الجماعـة (Passos & Caetano, 2005).

وسادت أفكار هذا المدخل خلال القرن التاسع عشر وحتى بداية القرن العشرين، فالصراع التنظيمي -وفق هذا المدخل- ظاهرة ضارة في المنظمة يجـب اجتثاثهـا والتخلص من وجودها في المنظمات، إذ إن الصراع بمختلف أشـكاله وأنواعـه لا يحمل بين طياته إلا الضرر والدمار، وتهديم البنية التنظيمية في العلاقـات السـائدة (حمود، 2002). ومن النظريات التي ظهرت في تلـك الفتـرة (نظريـات الإدارة البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية)، والتي ركزت على عدم الاعتراف بالإنسـان كقوة أساسية تقود العمل وتوجهه نحو الإنتاج الأكفأ، وأن الصـراع شـيء غيـر مرغوب فيه، ويجب إزالته إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال تطبيـق الأسـس والمبادئ الإدارية التي جاء بها علماء الإدارة التقليديون أمثال (Taylo & Henry) Fayo & Max Wever (الخطيب ومعايعة، 2009).

كما ركز هذا المدخل على أن وجود الصراع في المنظمة يعطي انطباعاً سـيئاً عنها، لذا تحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بعدم وجود صراع فيهـا. ولمـا كان الصراع طبيعيا، وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، فإن التمسـك بهذه النظرة التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، ويتجاهل أي نتـائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات، وأن إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه، قد يكون مدمراً نفسياً أكثر مما لو كان ظاهراً، وأنه كلما طـال كبته وتم تجاهل وجوده كانت النتائج أسوأ؛ ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بـالتنفيس

عن غضبهم، ويبرز المشاكل المسببة للصراع، ويوفر فرصة جديدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها (القريوتي، 2009).

المدخل السلوكي (1940-1970):

أشار(عياصرة وبني أحمد،2008)، أن وجهة نظر المدخل السلوكي للصراع تعد تطوراً للنظرية التقليدية، والتي ساعدت المجتمع الإنساني منذ فترة الخمسينيات من القرن العشرين، فقد نظرت للصراع على أنه ظاهرة طبيعية وحتمية تفرزها التفاعلات الاجتماعية، ولا يمكن تجنبه إطلاقاً.

إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه، والذي ينبغي أن يكون (Under Control) تحت السيطرة دون أن يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، إذ إن خروجه عن سيطرة الإدارة (Out of Control) يعد غير مقبول، وأن السلوكيين ظلوا ينظرون إلى الصراع على أنه شيء مؤلم ومكلف للمنظمة، ومطلوب حله، أو استبعاده حالما تشعر الإدارة بوجوده (الخطيب وزميله، 2009).

المدخل التفاعلي:

إن الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودوره في صحة النظام الذي تحدث عنه المدخلان السابقان التقليدي والسلوكي، أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي، أو التعاملي مع الصراع، وكان من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب عالم الاجتماع كوسر (Coser) الذي ينظر إلى الصراع التنظيمي، على أن إنهاء الأمور يمكن أن يسهم على المدى البعيد في تحقيق شيء بعيد للمنظمة، وأن من أهداف الصراع التنظيمي القضاء على الروتين والرتابة، وبالتالي يشجع الإبداع والابتكار والنقد الذاتي، وقد تعمل الإدارة على السماح للصراع وتشجيعه والحفاظ على قدر محتوم منه، للمحافظة على استمرارية النمو والتطور في الجماعة والتنظيم، وفلسفة هذا الأسلوب على أن التغيير ينجم عن القناعة وأنه مستلهم من الصراع (عياصرة وزميله، 2008).

ويرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع "شيء طبيعي"، بل هو ظاهرة صحية وإلى درجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث إن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار

معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة (القريوتي، 2009). فالنظريـات الإداريـة الحديثة (نظرية النظم، الإدارة الموقفية، نظرية إدارة الإبداع، نظرية صناعة القرار) ترى أن الصراع ليس ضاراً، أو مفيداً في حد ذاتـه، ولكـن لا يمكـن اسـتبعاده (الخطيب وزميله، 2009).

إن هذا المدخل يدعو إلى تشجيع الإداريين على إيجاد جو مقبول من الصراعات داخل مؤسسات العمل، كوسيلة لزيادة الكفـاءة والمهـارة والتجديـد (الفريجـات، 2009)، وإن إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية، هي من مهام المنظمة (الطجيم والسواط، 2003).

إن الفلسفة الفكرية القائمة لهذا المدخل بنيت على أن الصراع لم يكن أمراً حتمياً في المنظمات فقط، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابيـة التـي تحقـق الفوائد المتعددة للمنظمة، ولذا فالإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقـاء علـى الصراع في إطاره المرغوب. فإذا زاد الصراع عن المسـتوى المعـين يجـب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيضه للحد المسموح به، وإذا ما انخفـض مسـتوى الصراع عن المستوى المطلوب، يجب على الإدارة أن تزيد مستوى الصراع عـن ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائماً تحت سيطرة الإدارة في إطار تحقيـق الأهـداف المرسومة (حمود، 2002).

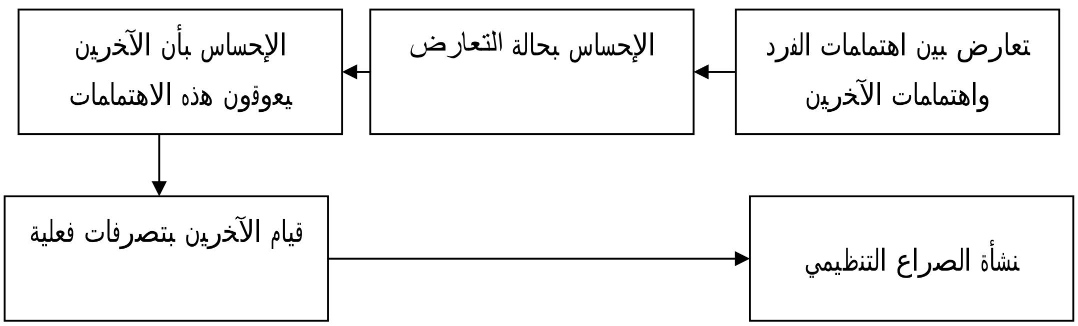
وقد أكد (Kelly) بأن الصراع نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن الاسـتفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، إذ يمكن أن يكون الصراع فاعلاً إيجابياً، بحيث إنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والكفاءات الفردية والجماعية للعاملين، إذا ما أحسـنت الإدارة المعنية التعامل معه في إطار تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون سلبياً مـدمراً للمنظمة (عبودي، 2006).

كيف ينشأ الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع داخل الفرد، فالصراع يبدأ داخل الفـرد لوجـود تعـارض بـين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض، فإنه يعتقد بـأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته. وبالفعل يقوم الـبعض

بتصرفات تعترض اهتمامات الفرد، والتي يكون من نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والآخرين.

وعندما ينشأ الصراع، فإنه يمر ببعض المراحل، فإدراك أطراف الصراع، لوجود هذا الصراع، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الوقت، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الجوانب والأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك العقلي يقابله رد فعل من الجانب أو الطرف الآخر هو الصراع، ويسير الصراع حسب الشكل رقم (1).



المصدر: ماهر (2008) ص 262.

الشكل (1)

نشأة الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي يحدث بين أصحاب المصالح داخل المؤسسة نتيجة حاجة المنظمة إلى النمو والتغيير والاستمرار، وعلى المؤسسة أن تحاول الإدارة بين حالة التعاون والتنافس التي تحدث بين الشركاء، فإن لكل مجموعة من أصحاب المصالح أهدافها الخاصة واهتماماتها والتي تتقاطع مع أهداف واهتمامات المجاميع الأخرى، مما يؤدي إلى ظهور الصراع داخل المنظمة. فالصراع التنظيمي هو اشتباك يظهر عندما يكون هناك سلوك توجهه أهداف لمجموعة تحبط أهداف الآخرين، والصراع التنظيمي يظهر عندما تدرك المجموعات مشاكل المؤسسة بطرق مختلفة (Lussier, 2005).

أسباب الصراع:

هناك أسباباً عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، وهي كما يرى كل من (Hodge & Anthony)، كما يورد(العميان ،2005):

1. التعارض أو التغير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبالاستجابة إلى مجموعـة مـن الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر مـن مجموعة الضغوط الأخرى.
2. التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعاً للفرد والجماعة.
3. حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر القيام بنفس العمل.
4. التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة، أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
5. الاختلاف في الثقافة: والثقافة هي "ذلك المركـب الـذي يشـمل المعرفـة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادات، وسائر الممكنات التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضواً في مجتمع" (ناصر، 1982).

وهناك أسباب أخرى للصراع التنظيمي منها:

1. الاعتمادية بين العاملين: وهي تداخل بين أنشطة المنظمة واعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر، إضافة إلى سعي العاملين إلـى تحميـل الآخـرين أعمالهم مما يؤدي دائماً إلى الصراعات بينهم، وغالباً ما يكون سـبب ذلـك عدم وضوح المسؤوليات والمهام الوظيفية لكل فرد (حسن، 2004)، فاعتماد وحدة معينة على الأخرى في الحصول على المعلومات والموارد، يكون سبباً لظهور التناقضات والصراعات التنظيمية (Reddy, 2004).
2. تباين الأهداف: لا شك أن جميع الوحدات المكونة للتنظيم تعمل فـي إطـار هدف عام واحد، ولكن المشاكل الناتجة من التعارض بين الأهداف المرحلية تؤدي إلى حدوث بعض الاحتكاكات بين الوحدات أثناء سعيها لتحقيق الهدف العام للمنظمة (حسن، 2004). ويرى ريـدي (Reddy, 2004) أن مـن

السهولة أن يقود الاختلاف بين أهداف الجماعة إلى صراع الجماعة داخـل التنظيم.

3. التباين في الصفات الشخصية للأفراد: إن وجود تفاوت في القيم والاتجاهات نتيجة اختلاف النوع الاجتماعي، أو السن أو المستوى العلمي يظهر نوع من الصراع بين الأفراد، مما يؤثر على فعالية فرق العمل داخل المنظمة (حسن، 2004).

4. الصفات النفسية للفرد: تؤثر الصفات السيكولوجية للفرد تأثيراً كبيـراً علـى سلوكيات الفرد تجاه نفسه والآخـرين، فمـنهم العـدواني، وذو الحساسـية المفرطة، والمخادع وغيرها من الأنماط التي يصعب التعامل معها، وتخلـق الصراعات التنظيمية (حسن، 2004)، فهناك نوع من الشخصيات لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، وهذا ما يتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو عمل جماعي (القريوتي، 2009).

5. القيادة الإدارية: إن نجاح القيادة داخل المنظمة مرتبط بقدرتها في التأثير على العاملين وبناء علاقات ناجحة على أساس الثقة المتبادلـة، وقـدرتها علـى مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة وإدارة الصراعات، بـل العمـل علـى الوقاية منها (حسن، 2004)، وإن عدم وجود العناصر الإدارية التي تتمتـع بالكفاءة القادرة على إدارة المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهـداف الفرد هو سبب من أسباب الصراع التنظيمي (فريح، 2007).

6. الشائعات: التي تعرف بأنها رأي مطروح يؤمن به من يسمعه، وينتقل مـن فرد لآخر عن طريق الكلمة، دون وجود دلائل أو براهين، وتؤدي الشائعات إلى صراعات بين العاملين داخل التنظيم، وتؤثر بشدة على الروح المعنويـة حيث تشيع نوعاً من عدم الثقة والانهزامية (حسن، 2004).

أنواع الصراع:

يحدد (القريوتي ،1993) أنواع الصراع حسب المستويات التي يتواجد عليهـا في التنظيم الإداري إلى ثلاثة أنواع رئيسة:

1. الصراع على مستوى الفرد: ويحدث هذا النوع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما، حيث إنه لا يمكن تحقيقهما معاً.
2. الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة: يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة منها:
   أ. الصراع الوظيفي: ويحدث بين الأجهزة الفرعية للمنظمة.
   ب. الصراع على السلطة: وتتمثل بما يحدث أحياناً بين الجهاز الإداري في جامعة ما، والجهاز التدريسي.
   ج. الصراع حول الشرعية: وهو ما يمكن حدوثه بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ القرارات، والجماعات غير الرسمية التي تمارس سلطة غير رسمية على أعضائها.
3. الصراع بين التنظيمات المختلفة: ويحدث هذا النوع بين التنظيمات المختلفة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها، فالجامعات مثلاً تتنافس فيما بينها للحصول على أفضل نوعية من الطلبة والمدرسين والموارد.

ويرد نوعان آخران من الصراع في(العميان ،2008) هما:

أ. الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة، يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب.

ب. الصراع غير المنظم: وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية لتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر.

آثار الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع بين الأفراد يعتبر أمراً حتمياً داخل المنظمات حتى لو حاولت المنظمة استبعاده، وبمجرد لفظ كلمة صراع يتبادر إلى الذهن المعاني السلبية، فهو يرمز إلى معظم السلوكيات غير المرغوب بها. ولكن للصراع إيجابيات أيضاً، ففي

بعض حالات الصراع والتنازع قد تكون لصالح الفرد والمنظمة، والـذي يتطلـب اهتمام الإدارة بمتابعة الصراع وتحليل آثاره وتقييمها(جواد،2010).

فالصراع مثل القوة ذات التأثير المتضاد، حيث يشمل على آثار بناءة وأخـرى هدامة. والتناقضات هي صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من المنظمات، وهذه التناقضات يمكن أن تكون إيجابية تتمخض عن التعرف عـن الآراء والاتجاهـات المختلفة والاستفادة منها، أو أن تكون سلبية فتكون ضارة ومدمرة للتنظيم (باشـير والمشيقح، 2000).

ويمكن تلخيص آثار الصراع التنظيمي الايجابية والسلبية بما يلي:

أولاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

من ايجابيات الصراع التنظيمي أنه يقود إلى الفعالية الإدارية وتحسـين الأداء، ويساعد على طرح أفكار وحلول جديدة، وينمي الإبداع والابتكـار لـدى الإفـراد، ويساعد على الانتباه لمشكلات قد لا تكون ظاهرة للعيان، ويحسن من عملية اتخـاذ القرارات، ويزيد من درجة تماسك الجماعة وتخفيف التوترات بينهـا مـن خـلال التعبير عن الآراء (الشخص، 1994). ومن إيجابية الصراع أيضاً تطـوير الآراء والأفكار، والكشف عن المشكلات التي يعاني منها الأفراد، وحل الصراعات القائمة في المنظمة (المدهون؛ الجزراوي، 1995).

كما أن الصراعات التي تحدث في المنظمة، تساعد المنظمة على الـتعلم مـن الدروس السابقة، وتجنب الأسباب التي تؤدي مجدداً إلى الصراعات (عبـدالوهاب، 2000)، كما أن من العناصر المهمة في قوة أي تنظيم من الداخل، هو قدرته على الإبقاء على ولاء المجموعات الصغيرة داخله، ومن أهم وسائل تقوية التنظيم، وضع التنظيم في موقف صراعي، فالمنظمات التي لا يوجد فيها صراع قد تصل إلى حالة الركود (الصيرفي، 2008).

ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

من الآثار السلبية للصراع أنه قد يؤدي إلى حدوث أثار ضارة بالصحة الجسمية والنفس، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضـهم الـبعض، وعدم الشعور بالرضا وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية لدى الموظفين

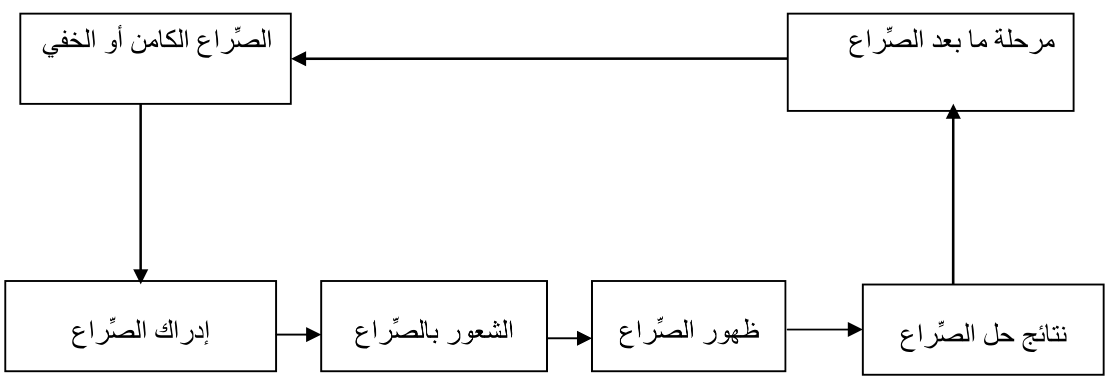
(عبدالباقي، 2004)، وكثرة دوران العمل وضـعف الـولاء التنظيمـي، وتغلـب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وضعف روح التعاون في العمل، وإهـدار الوقت والجهد والمال (عوض، 2008)، وإن أسوأ النتائج السـلبية للصـراع هـو الصراع الذي تكون نتائجه (رابح، خاسر)، وهذه النتائج في الغالب تكـون هدامـة. كما أنها تصيب الأفراد داخل التنظيم بالتوتر والقلق، الأمر الذي يؤدي إلـى سـوء الأداء وعدم التركيز والغياب، وغيرها مـن ردود الفعـل السـلبية تجـاه نتـائج الصراعات التنظيمية (الخطيب وزميله، 2009).

مراحل الصراع التنظيمي:

يمكن فهم مراحل الصراع بصورة أفضل إذا تعرفنا على مراحل الصراع داخل التنظيم ، وقد اختارت الدراسة نمـوذج بونـدي (LouisPondy) المـذكور فـي (العطار، 2010) والذي حدد فيه خمسة مراحل هي كالآتي كما في الشكل (2).

شكل (2)

نموذج بوندي لمراحل الصراع التنظيمي



المصدر: العطار (2010)

أولاً: مراحل الصراع الخفي (Latent Conflict):

وتبدأ هذا المرحلة عندما تظهر مسببات وشروط الصراع في المواقـف التـي تحصل بين الأفراد، فوجود القوة لدى طرف من الأطراف سبب محتمـل لظهـور الصراع في هذه المرحلة غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد، والتباين في الأهداف والاعتمادية بين الأفراد والجماعات، التي تؤدي إلى مـيلاد صـراع غيـر معلـن

(العميان، 2008)، وفي هذه المرحلة يكون هناك سبب للصراع، ولكنه لم يحـدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً (حريم، 2003).

ثانياً: مرحلة إدراك الصراع (Perceived Conflict):

وتبدأ هذه المرحلة عندما يدرك طرف أن هناك آخر يحبط ويعيق تحقيق أهدافه، وأن أجواء الصراع أصبحت موجودة، وفي هذه المرحلة يكون الصراع قد نضـج، ولكنه لم يظهر إلى الحد الأعلى، والمعلومات في هذه المرحلة لها دور هام في تغذية صور ومدركات الصراع (العميان، 2008)، وتنتج المرحلة من إساءة كل طرف للطرف الآخر في عملية الاتصال، أو عندما يتخذ كل طرف موقفاً معيناً بناء علـى معلومات أو حقائق غير كاملة (عبدالغفار، 1990).

ثالثاً: مرحلة الشعور بالصراع (Felt Conflict):

وتبدأ بشعور أطراف الصراع بوجود الصراع بصورة عملية، وفي هذه المرحلة ينشأ شعور داخلي لدى أطراف الصراع مثل (التوتر، والقلق)، ويصبح كـل مـنهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمـة (حـريم، 2003)، كما أنه في هذه المرحلة يعبر عن الصراع بالسلوك الذي يظهر من خلال التغيب عن العمل، أو التمارض أو الإهمال (جادة، 2009).

رابعاً: مرحلة الصراع المكشوف (Manifest Conflict):

حيث يتبلور الصراع بشكل أكبر من مجرد الاعتراف بوجود الصراع، بل يظل من خلال سلوك فعلي، وهي مرحلة النزاع المفتوح الذي يحاول فيه طرفي الصراع وضع الإستراتجية اللازمة لمواجهة الطرف الآخر وأن المرحلة التي يسـعى كـل طرف لإحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب، الذي يستوجب معالجة الصراع في هذا المستوى (حريم، 2003).

خامساً: ما بعد الصراع (Conflict aftermath):

في هذه المرحلة تبدأ إدارة الصراع، لذا على إدارة المنظمة أن تواجه بشـجاعة الموقف وان تتعرف على جذور المشكلة وحلها، أما خلاف ذلك، فإنه قد يؤدي إلـي زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات. أما إذا حاولت الإدارة كبت وخنق الصراع أو وضع حلول غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصـراع

الذي يختفي مؤقتاً، ولكن ما يلبث أن يعود إلـى مرحلتـه الأولـى. وإن الصـراع التنظيمي يمر في المنظمة عبر مراحل وأطوار متعددة، ولا يظهر فجـأة دون أيـة مقدمات، وتتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل علـى سبيل المثال. وإذا لم تعمل المنظمة على إدارته بصورة فعالة أو عمدت إلى كبتـه، فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لنشوء وتطوره (العميان، 2005).

إدارة الصراع التنظيمي:

عندما تريد المنظمة توفير مناخ جيد يكون فيه الصراع بناء، لابد مـن تركيـز الإدارة في المقام الأول على إستراتجيات التدخل لإدارة الصراع التنظيمي والتركيز على الهدف من التدخل على مطالب، واهتمامات الإطراف المتصارعة، بالإضـافة إلى أهمية التوقع بأن أسلوب التدخل هل سيساهم في إدارة الصراع التنظيمـي؟ أم أنه سيكون مجرد أسلوب لاحتواء بعض النتائج السلبية المترتبـة علـى الصـراع التنظيمي لبعض الوقت؟ كما يجب عند تحديد أسلوب التدخل لمعالجـة الصـراعات التنظيمية ضرورة دراسة وتحديد الإدارة لتكلفة تلك الإستراتجية المسـتخدمة علـى المنظمة، إذ إن المنظمة من الممكن أن تفوق تلك التكلفة تكلفة الصراع، ولو لم يـتم احتواء واردلاته (بن نوح، 2008).

مفهوم إدارة الصراع:

إدارة الصراع لا تعني حلّه، فحلّ إدارة الصراع يتطلب إزالة الصـراع، بينمـا إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلـك التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إذا كان أكثر من اللازم (العميان، 2005).

إن مفهوم إدارة الصراع التنظيمي تعني قدرة الإداريين على معرفـة مسـتوى الصراع الموجود داخل المنظمة وإدارته بالشكل الذي يصبح فـي حالـة تـوازن،

فالصراع إذا ما أحسنت إدارته تحول إلى قوة للإبداع والمنافسة الشريفة التي تعـود على العاملين والمنظمة بالفائدة. فالمشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه، بـل المشكلة في كيفية التعامل مع هذا الصراع بطريقة تقلل، أو تخفف السلبيات وتُزيـد من الإيجابيات (عوض، 2008).

إن حلّ الصراع يتم من خلال التركيز على المهارة في العلاقـات الإنسـانية، وإيجاد أساليب لمعالجة بدلاً من تسكينه أو تلطيفه (Barry, 2000).

ويعرف رحيم (Rahim, 2002) إدارة الصراع على أنها: التشخيص الكامـل لصراع في المنظمة والتدخل فيه من حيث قياس حجمـه، ومصـادره، وأسـبابه، وفاعليته، واستراتجيات معالجة.

وللحصول على إدارة صراع فعالة، يجب أولاً معرفة أسباب ومصادر الصراع، ثم معرفة طريقة حل الصراع عنـد ظهـوره، ولاتخـاذ القـرار الخـاص بنـوع الإستراتيجية التي يراد التعامل بها مع الصراع التنظيمي، وذلك من خلال معرفـة أمرين هما كما يرى: (Dejanasz et .at, 2009).

الأول: ما هي الأهداف التي يرغب الوصول إليها من خلال إدارة هذا الصراع؟

والثاني: ما هي أهمية العلاقات بين أطراف الصراع؟

عملية إدارة الصراع:

قدم رحيم (Rahim, 2002) أنموذجاً لعملية إدارة الصراع التنظيمي، تتكون من أربع خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية، وهي:

1. **التشخيص**: وتعد خطوات التشخيص لمشكلات الصراع من أهـم خطـوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث إنها الخطوة الأولى التي تحدد مقـدار الصراع الموجود، ومدى شدة هذا الصراع، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية والأعراض الناتجة عنه، وتحدث عملية التشخيص باستخدام مقياس الصراع وبالمقابلات العميقة مع العاملين في المنظمة.
2. **التدخل**: يأتي التدخل في الصراع من خلال مدخلين:

أ. العمليات الإنسانية: تشمل على تدخل السلوك بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

ب. البنية الهيكلية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات، وتحديث في الأجهزة والفعاليات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تصبو المنظمة والعاملون إلى تحقيقها.

3. **الصراع**: في هذه الخطوة تتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع المتعلق بالعمل، والوجدان غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذه الصراع متبايناً في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية، وقد لا يكون ظاهراً للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع يعمل على استثارته للزيادة من درجة الشدة إلى المستوى المرغوب، أو العمل على التقليل منه، في حالة زيادته عن حدة الصراع الوجداني الانفعالي، الذي يؤثر سلباً على المنظمة والعاملين.

4. **التعليم والفاعلية**: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث تغيير في المنظمة وفي ثقافتها، وقادر أيضاً على التأثير في المرؤوسين، ومثير للإبداع.

5. التغذية الراجعة في كل خطوة من خطوات إدارة الصراع: بحيث تُجرى تغذية عكسية راجعة بهدف تقييمها.

استراتجيات إدارة الصراع التنظيمي:

على الرغم من الصعوبة في استخدام إستراتجية معينة لاختلاف أطراف الصراع، وأسبابه، وبيئة العمل، إلا أن العديد من الباحثين أجمعوا كما يرى (خليفات والحراحشة، 2009) على الاستراتيجيات التالية في إدارة الصراع التنظيمي:

1. **التجنب:** يتم استخدامه عندما يرى أعضاء هيئة التدريس الإداريون خوفاً من الدخول في الصراع، أو عدم ثقتهم بمهاراتهم على إدارة الصراع، ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون موضوع الصراع ليس مهماً، أو منح الفرصة لمصالح الآخرين على حساب مصالحه. ويتعامل بها الإداريون عندما يخشون الدخول في مواجهة الصراع أو يفتقدون المهارة في إدارة الصراع، وعلى الرغم من ذلك تتطلب هذه الإستراتجية مهارة الانسحاب والقدرة على التوقيت. ويستعمل الإداريين إستراتجية التجنب للحفاظ على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في المؤسسة ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط ، لذا فإن التجنب يتضمن عملية تجاهل مسببات الصراع برغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يحتاج فيها الإداريين إلى فترة زمنية لتفكير والتروي وإعادة النظر (زايد ، 1995).
2. **التعاون:** يتم استخدام هذه الإستراتجية عندما تكون المشكلة معقدة، وهناك سوء فهم بين الأطراف يتطلب قدراً من مهارة لإصغاء، وتحديد اهتمامات الأفراد ليلتزم الإفراد في العمل لتحقيق الأهداف، إلا أن من نقاط ضعف هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت طويل. ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتجية عندما يكون موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر في عملية إنجاز الأهداف للمؤسسة. فالمحافظة على سير العمليات داخل المؤسسة، يتم تلطيف الأجواء وتقريب المسافات، وتحفيز التعاون مع بعضهم بعضاً، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة (عوض، 2008).
3. **التوفيق (الوسطية)**: ويعرف بنمط (خذ وأعطِ) وهو مناسب عندما تكون الأهداف متضادة بين الطرفين، أو لديهم نفس المستوى من القوة أو السلطة، ولا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماماً أو خاسر تماماً.
4. **المتفهم**: ينطوي على تفهم واهتمامات الطرف الآخر، والتخفيف من أهمية نقاط الخلاف، والتركيز على العوامل المشتركة، تشجع على التعاون بين

أطراف الفريق أي أن هذه الإستراتيجية مؤقتة للحل، حيث لا تواجه المشكلة الأصيلة، ويطلق على هذا النمط المتساهل.

5. **التنافس (القوة)**: يتم اللجوء إلى القوة لإنهاء الصراع عندما تكـون مركـز الاهتمام مصالح المدير وعدم المبالاة بالآخرين، ويقوم النمط علـى السـلطة الرسمية واستخدامها لإذعان الآخرين، ويعد هذا النمط ملائماً عنـدما تكـون حلاً (ليس شعبياً) لكن لا بد من تنفيذه، وليس أخذ مزيد من الوقت للنقاش فيه، ويتطلب القدرة على الحوار والتمسك بالرأي، والتأكيد على الرأي والشعور.

مفهوم الثقة بالنفس:

تعد الثقة بالنفس سمة نفسية افتراضية، وعليه يشير(أبو علام، 1978) إلى أنه لا يمكن الاستدلال على الثقة بالنفس مباشرة، بل يمكن التعرف عليها مـن خـلال مجموعة من العلاقات أو المؤشرات أو المظاهر أو السلوكيات التي تظهـر علـى الفرد، فتدل عليه، وتحدد درجة امتلاك هذا الفرد لهذه السمة.

يرى (الفرح ،1993) أن الثقة بالنفس هي: سمة شخصية يشعر معهـا الفـرد بالكفاءة على مواجهة العقاب والظروف المختلفة، مستخدماً أقصى مـا تتجـه لـه إمكاناته وقدراته لتحقيق أهدافه المرجوة. وهي مزيج إيجابي من الفكـر والشـعور المطلوب من الصحة النفسية والتكيف النفسي والاجتماعي. وكسمة إيجابية تتوسـط الثقة بالنفس سمتين سلبيتين، هما الشعور بالغرور، والتعالي على الآخـرين، ممـا يجعله متمركزاً حول ذاته، ولا يسمع إلا حديث نفسه، فيعطي نفسه قيمـة ومنزلـة أعلى مما هي في الواقع، في حين أن ضعف الثقة بالنفس أو انخفاضها يولـد لديـه الشعور بالنقص الذي يوجه انتباهه للعالم الخارجي، فيصبح أكثـر اهتمامـاً بـآراء الآخرين وأكثر قابلية للتأثر بأحكامهم.

ويرى (القوصي،1975) أن ضعف الثقة بالنفس يظهر مـن خـلال الجـبن والانكماش وتوقع الشر والتردد وعدم الاهتمام بالعمل والخوف منه، واتهام الظروف

عند الإخفاق والتشدد والمبالغة من نقد الآخرين، وأحلام اليقظة وسوء السلوك وغيرها.

وإن أبرز ما يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات، أنه كائن اجتماعي لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور حياته وتحقيق أهدافه بشكل أيسر وفي وقت أقصر، ومن هنا تظهر أهمية الثقة بالنفس للرجل الإداري في تحقيق أهدافه.

وحول مظاهر الثقة بالنفس يرى (القوصي، 1975) أن من يمتلك هذه السمة يتميز بالاتزان الانفعالي، وتقبل النقد والتقييم من قبل الآخرين، كما يتميز بالنظرة الواقعية لذاته، فلا يبالغ أو يقلل من أهمية ما لديه من سمات أو قدرات.

أهمية الثقة بالنفس:

تلعب الثقة بالنفس دوراً هاماً في تماسك الشخصية، وترتبط بعدد من السمات والعوامل البارزة؛ كمفهوم الذات والكفايات الاجتماعية والتحكم بالذات وتوكيد الذات ومركز الضبط. وقد أكدت دراسات عديدة، على أن الأفراد الواثقين من أنفسهم هم أكثر فعالية في مواجهة الظروف الطارئة، وأكثر قدرة على حل المشكلات، ومشاركة في الأنشطة الاجتماعية، وأكثر انفتاحاً على الآخرين (Mac Carty, 1986)، ويشير (أسعد، 1977) إلى أن الثقة بالنفس لها صلة قوية بالعوامل التالية:

أولاً: الصحة النفسية.

ثانياً: التعليم واكتساب الخبرة.

ثالثاً: النجاح في الدراسة والعمل.

رابعاً: التفاعل الاجتماعي.

خامساً: حل المشكلات.

وأخيراً لا بد من التأكد من أن الثقة بالنفس ليست مسألة فردية فحسب، بل هي حاجة اجتماعية تعمل على تماسك الجماعة تماماً، كما تعمل على تماسك شخصية

الفرد. لذلك فإن أي اضطراب لهذه السمة سيتجاوز الفرد إلى المجتمع، وسيترك بصمات واضحة في مظاهر الحياة المختلفة.

العوامل المؤثرة في الثقة بالنفس:

هناك عدة عوامل تؤثر في الثقة بالنفس أشار إليها (أسعد، 1977) من أبرزها:

العوامل الجسمية:

يمكن القول بوجه عام أن الشخص السليم المولود لأبوين وأجداد أصحاء والحائز على العناية الصحية الكاملة التي تضمن له النشاط والحيوية، أنه شخص يستشعر بقدرته على مقاومة الصعاب وتحديها، وتبديد ما من شأنه أن يقف عائقاً أمامه دون تحقيق أهدافه.

العوامل الاجتماعية:

إن الوضع الاجتماعي للشخص، يرتبط بمدى ثقته بنفسه، وذلك أن الكيان الاجتماعي لأي شخص يحدد كيانه النفسي، وفكرته عن نفسه، فالفرد يولد وهو مزود بعدد كبيرٍ من الموروثات المتعلقة بالنوع البشري التي تحكم سلوكه بعض الشيء، ولكنه سرعان ما يتأثر في جو المجتمع الذي يعيش فيه. وبالتالي يخضع في سلوكه لتأثيرات الآتية من ذلك المجتمع، ومعنى هذا أن الرابطة بين النوع البشري من جهة، وبين المجتمع الذي يحيا في ظله الفرد من جهة أخرى، وهي رابطة عضوية، غير قابلة للانفصال.

العوامل الاقتصادية:

لا يخفى أن ثقة المرء بنفسه تعتمد في جانب منها على مستوى دخله الذي يقرر بشكل أو بآخر مستواه الاجتماعي؛ فالشخص ذو الدخل المرتفع يكون قادراً في الغالب على إشباع حاجاته وسد مطالبه، وتحقيق الكثير من رغباته من هنا يكون أميل إلى الشعور بالثقة بالنفس، ذلك أن الإحساس بالحرمان كثير ما يكون دافعاً نحو الإحساس بعدم الطمأنينة وانعدام الثقة بالمجهول؛ مما ينعكس في النهاية على نفسية الفرد.

علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالثقة بالنفس:

من خلال الاستعراض النظري لمفهوم الثقة بالنفس وأهميتـه، والاسـتراتجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي واحتمالية تأثيرها السلبي على الثقة بالنفس لدى الأفراد، يمكن استنتاج الآتي:

1. إستراتجية التعاون: التي من خلالها تتحقق أهداف أطـراف الصـراع، ولا شك أن هذا الشعور يبدد الإحباط وعدم الرضـا والغضـب لـدى أطـراف الصراع، مما يزيد ثقة الإداريين بأنفسهم.
2. إستراتجية التنافس: وهي التي تحقق لطرف الربح وللطرف الآخر الخسارة؛ أي سيكون هناك طرف يشعر بالرضا لتحقيق أهدافه، وطرف يشعر بالإحباط والغضب؛ أي تولد لديه مشاعر عدم الثقة بالنفس.
3. إستراتجية التجنب: والتي يتم فيها إهمال وتجنب حل المشكلة وتركها لـزمن أو إيجاد حلول مؤقتة، مما يجعل أطراف الصراع يعيشـون حالـة القلـق والخوف، فيتولّد لديهم مشاعر عدم الثقة.
4. إستراتجية التوفيق (الوسطية): والتي من خلالها يتم إقناع أطراف الصـراع بتحقيق جزء من أهداف كل طرف، مما يؤدي إلى تبديد مشـاعر الإحبـاط وعدم الرضا؛ أي يبعد مشاعر عدم الثقة بالنفس.

وتستخلص الباحثة أنه لا بد أن تكون هناك علاقة بين اسـتراتجيات الصـراع التنظيمي والثقة بالنفس، وأن منطقية هذه العلاقة وإمكانية حدوثها تستوجب الرجوع إلى مجتمع هذه الدراسة، من خلال المنهجية العلمية لبيان مدى وجود علاقـة بـين استراتجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة بالنفس.

وبالرجوع إلى التعريف الذي أشار لـه(الصـيرفي ،2008) الـذي بـين أن الصراع "هو حالة اختلاف ما تنشأ بين فردين أو أكثـر، وتـؤدي إلـى الخـوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط، مما يؤدي إلى تحطيم التوازن، وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة بين مجموعة البدائل المتاحة"، يمكن الاستدلال على أن نتائج الصراع هي الخوف والاضطراب والقلق واليأس التي تؤثر على الثقة بالنفس.

2.2 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أ. الدراسات العربية المتعلقة باستراتجيات الصراع التنظيمي:

دراسة (الخلايلة، 2010)، هدفت هـذه الدراسـة إلـى التعـرف علـى أهـم استراتيجيات إدارة الصراع المطبقة في المستشفيات الحكومية الأردنية فـي مدينـة إربد، وإلى معرفة مستوى الأداء داخل هذه المستشفيات الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في المدينة. وكانت عينـة الدراسـة العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد (مستشفى الأميرة بسمة، مستشفى الأميرة بديعة، مستشفى الأميرة رحمة). وكان عددهم (153)، وتوصلت الدراسـة إلى أن مستوى استخدام مديري المستشفيات الحكومية المبحوثة لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة على التوالي وحسب مستوى الاسـتخدام كالتالي: إستراتيجية المجاملة، ثم إستراتيجية التسوية، ثم المنافسة، ثـم إسـتراتيجية التجنب، ومستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد مرتفع مـن وجهة نظر العاملين بمستوى عالٍ ومتوسط حسـابي 4.31 وبـانحراف معيـاري 35%، تبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة نحو استخدام استراتيجيات إدارة الصـراع تعـزى إلـى المتغيـرات الوظيفية المستشفى، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب، المهنة، الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية ($\alpha \leq 0.05$) تعـزى فـي مسـتوى اسـتخدام جميـع استراتيجيات إدارة الصراع باستثناء إستراتيجية التسوية، وجاءت الفـروق لصـالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية ($\alpha \leq 0.05$) فـي مسـتوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية تعزى لأثر الجنس وجـاءت الفـروق لصـالح الإناث، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب المجاملة، التسوية، التعـاون وبين مستوى الأداء للعاملين. وعدم وجود علاقة إحصائية إيجابيـة بـين أسـلوب التنافس ومستوى أداء العاملين. وتبين عدم وجود علاقة إحصائية سلبية بين أسلوب التجنب ومستوى أداء العاملين.

وأما دراسة (العطار، 2010)، فهدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (620)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تصورات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبالترتيب الآتي (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس)، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات (التجنب، والمجاملة، والتنافس) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وأجرى (خلفيات وزميله، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية باستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي (مؤتة، وآل البيت)، وأثر المتغيرات الديمغرافية: الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة النمط القيادي (ودرجة ممارسة النمط القيادي) ودرجة إستراتجية إدارة الصراع التنظيمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي المفوض والنمط الديمقراطي جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي متوسطة، أما درجة ممارسة استراتجيات الصراع التنظيمي، فقد جاءت إستراتجية المتعاونة والمتفاهم مرتفعة، بينما جاءت درجة ممارسة استراتجيات إدارة الصراع التنظيمي التجنب، والمسيطرة، والموفق متوسطة، ودلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة النمط القيادي، واستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي واستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجامعة، الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية.

وجاءت دراسة (الخالدي، 2008)، بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة

المكرمة، والتعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مـديري المـدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهـة نظـر المعلمين. وكانت عينة الدراسة مكونة من (645)، وأظهرت هذه الدراسة: إن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمـة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة، وأسلوب التعاون أكثـر الأسـاليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت بدرجة عالية. وإن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين أسلوب التعـاون مـن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس ومستوى الـروح المعنويـة للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصـائية بـين متوسـطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون، وفقاً لمتغير المؤهـل العلمـي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

وهدفت دراسة "(بن نوح، 2008) إلى التعرف على استراتجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك في السعودية، وعلاقتها بدرجة التزام معلميهم التنظيمي من وجهة نظرهم، وقد تكونت العينة مـن (530) معلماً ومعلمة، تشكل ما نسبته (33)% تقريباً من مجتمع الدراسة. وجـاءت نتائج ترتيب الدراسة على التوالي (التجنب، التكامل، التسوية) كما وجـدت فـروق ذات دلالة إحصائية عند التكامل ($0.05\leq\alpha$) في تصورات المعلمين عـن اسـتخدام مديريهم لإستراتجيتي (التكامل، والتسوية) تعزى لنوع الاجتماعي لصالح الإنـاث، ووجدت فروق دالة إحصائياً أيضـاً عنـد ($0.05\leq\alpha$) عـن اسـتخدام مـديريهم لإستراتجية الإرضاء تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

وفي دراسة (المعشر، 2005) التي هدفت إلى التعرف إلى الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية، والتنافس، والتعاون، المجاملـة، والتعاون) في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن (الكرك، ومعـان، والطفيلة)، وتكونت عينة الدراسة من (498) موظفاً، كشفت النتـائج أن الأسـاليب المتبعة في الإدارة الصراع جاءت بالترتيب (التعاون، التسوية، التنافس، التجنـب، التنازل)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع تعزى

للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية.

أما دراسة (الضمور، 2004)، فهدفت إلى التعـرف علـى درجـة ممارسـة المشرفين التربويين لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمـي والمتمثلـة بالأسـاليب (أسلوب التعاون، والمجاملة، والتسوية والتجنب واستخدام السلطة، والإحالة لمستوى أعلى). تكونت عينة الدراسة من خمس مديريات من الشمال وهي: إربـد الأولـى والثانية، جرش، المفرق، البادية الشمالية، وخمس مديريات من إقليم الوسط وهـي: عمان الأولى، عمان الثانية، السلط، مأدبا، الزرقاء. ومن مديريات الجنوب، قصـبة الكرك، الطفيلة، معان، العقبة. وكان عدد أفراد العينة (384)، وأظهرت النتائج: أن المشرفين التربويين يستخدمون جميع الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمـي، وإن هذه الأساليب مرتبة تنازلياً كالآتي: (التعاون، التسوية، الإحالـة لمسـتوى أعلـى، المجاملة، التجنب، استخدام السلطة)، وجاءت درجة ممارسـة مرتفعـة لأسـلوبي التعاون والتسوية، ودرجة ممارسة متوسطة لأساليب (الإحالـة لمسـتوى أعلـى، والمجاملة، والتجنب، واستخدام السلطة) لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعـزى لمتغير الإقليم الجغرافي في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي على جميع الأساليب، وجاءت الفروق في أسلوب التسوية وفـي أسلوب التجنب وأسلوب استخدام السلطة على الإقليم بين الشمال والوسـط لصـالح الشمال لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية، الإقليم الجغرافي) في درجة ممارسة أساليب تعامـل المشـرفين التربويين مع الصراع التنظيمي.

وقدمت (البلبيسي، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على استراتجيات الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية فـي الأردن، وعلاقتهـا بـروح المعنويـة للمعلمين والتزامهم التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من (56) مدرسة ثانوية عامـة للذكور والإناث في محافظة (عمان، إربد، الكرك)، حيث اختبـرت عينـة طبقيـة عشوائية بلغت (560) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع استراتيجيات

إدارة الصراع تستخدم من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية وهـي بالترتيـب (التكامل، التسوية، التجنب، الهيمنة، الإرضاء).

وأجرى (عويس، 2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، وعلاقتهـا باسـتراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس لتقييم النمط القيادي. وتكونت عينة الدراسة من (118) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن الإسـتراتيجيات المتبعـة لمـديري ومـديرات المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً (التسوية والمشاركة والتجنب والمجاملة والحـزم). وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة بين النمط القيادي، وبين استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة، وأن هناك أكثر من إستراتيجية قد يتبعها القائد التربوي لحل الصراع.

أجرت (قطن، 2001) دراسة بعنوان أساليب إدارة الصـراع لـدى مـديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، هدفت على معرفـة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي من وجهة نظرهم، بلغت عينة الدراسة (102) مديراً (82) مديرة. ومن أبرز نتائج الدراسـة: ترتيـب أسـاليب إدارة الصـراع التنظيمي تنازلياً كما يلي: التعاون، الحل الوسط، أسلوب المجاملة، استخدام السلطة، والرفع لمستوى أعلى والتجنب.

ب. الدراسات العربية المتعلقة بالثقة بالنفس:

دراسة (السويلمي، 2010) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة الثقة بالنفس، ومركز الضبط لدى العاديين والمتفوقين، وأثرها في التحصيل لدى الطلبـة المتفوقين دراسياً، والعاديين في المرحلة المتوسطة في منطقـة عرعـر التعليميـة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام مقياس روتر لمركـز الضبط ومقياس الثقة بالنفس، وتم الحصول على علامات الطلاب في نهاية الفصـل الدراسي الأول لقياس التحصيل. وتكونت عينة الدراسة من (352) طالباً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن غالبية الطلاب هـم مـن ذوي مركـز الضبط الخارجي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\leq\alpha$) في درجة الثقة بالنفس بين الطلبة المتفوقين دراسياً والعـاديين، ولصـالح الطلبـة

المتفوقين؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى مركز الضبط الخارجي بين الطلبة المتفوقين دراسياً والعاديين ولصالح الطلبة العاديين؛ كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مركز الضبط الخارجي والثقة بالنفس لدى الطلبة المتفوقين دراسياً والطلبة العاديين، ووجود علاقة عكسية بين مركز الضبط الخارجي والتحصيل؛ ووجود علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس والتحصيل.

أما دراسة (العنزي، 2001) فهدفت إلى الكشف عن المكونات الفرعية للثقة بالنفس والخجل، وتكونت عينة الدراسة (342) من طلاب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي وطالباتها (كلية التربية الأساسية) بواقع (175) من الذكور، و(167) من الإناث، وكانت الأدوات المستخدمة مقياس الثقة بالنفس ومقياس الخجل. وقد أسفرت النتائج عن وجود أربعة عوامل فرعية مكونة للثقة بالنفس، وثلاثة عوامل مكونة للخجل، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة بالنفس بين الجنسين، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً على مقياس الخجل إلى جانب الإناث، كما كشفت المصفوفات الارتباطية عن علاقات موجبة بين المتغيرات الثقة بالنفس بعضها ببعض ومتغير الاجتماعية في مقياس الخجل، وكذلك علاقات موجبة بين متغيرات الخجل، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقات موجبة بين متغيرات الخجل، ووجود علاقات سالبة بين متغيرات الثقة بالنفس الخجل، وكشف الترتيب العاملي عن استخراج عاملين: أحدهما للثقة بالنفس والآخر للخجل عند عينات الذكور والإناث وعينات الجنسين معاً.

وجاءت دراسة (العطار، 1999)، بهدف التعرف على العلاقة بين إستراتجية حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى أثر متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي والجامعة على ذلك. لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (224) إدارياً من جامعات (النجاح، بيرزيت، بيت لحم، الخليل) في الحياة الجامعة، وتكونت من (10) فقرات، وأخيراً مجال تقبل الخبرات والعلاقات الجديدة (10) فقرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من إستراتجية حل المشكلات والثقة بالنفس

كان متوسطاً عند أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة للعلاقـة بـين إسـتراتجية حـل المشكلات والثقة بالنفس كانت العلاقة إيجابية، حيث وصلت قيمة معامل الارتبـاط بيرسون بينهما (0.34) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.01). وفيما يتعلـق بتأثير المتغيرات التصنيفية أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائياً عند مستوى (α=0.50) في إستراتجية القدرة على حل المشكلات والثقة بالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والتصنيف، والمركـز الوظيفي، والخبرة). بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعـة، وكانت في غالبيتها لصالح الإداريين في جامعة بيرزيت

وهدفت دراسة (المشعان، 1999) إلى التعرف على دافع الإنجـاز وعلاقتـه بالقلق والاكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين، وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، بواقع (189) من الذكور، و(114) مـن الإنـاث، بواقـع (228) مـن الكويتيين، و(75) من غير الكويتيين، وأسفرت النتائج عن وجود فروق جوهرية بين الموظفين والموظفات في دافعية الإنجاز، فكانت الموظفات أكثر دافعاً للإنجاز مـن الذكور، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في القلـق والاكتئاب والثقة بالنفس، كما أنه لم تظهر فروق دالة إحصائياً بين الكويتيين وغيـر الكويتيين في مقاييس القلق والاكتئاب والثقة بالنفس، كما أن هناك ارتباطـاً سـلبياً جوهرياً بين الدافعية والانجاز، وارتباطاً موجباً بين الدافعية للإنجاز والثقة بـالنفس، كما ارتبط القلق ارتباطاً موجباً بالاكتئاب.

الدراسات الأجنبية:

أ. الدراسات الأجنبية التي تناولت إستراتجيات الصراع التنظيمي:

دراسة (Wong, 2010) والتي هدفت إلى بيان أهمية التعرف علـى صـفات الشخصية لأطراف الصراع في استخدام أسلوب إدارة الصراع الملائم. تكون مجتمع الدراسة من قادة كلية المجتمع في تسع ولايات في الولايـات المتحـدة الأميركيـة، لاختيار عينة عشوائية عنقودية تخضع للدراسة، تم التوصل إلى مستوى مـنخفض من سوء التصرف والفظاظة في مكان العمل في حال استخدام القـادة فـي كليـات

المجتمع طريقة دمج أساليب إدارة الصراع مـن الإلـزام، والتجنـب، والتسـوية، والسيطرة، ولم توجد فروق ذات دلالة معنوية لأسـاليب إدارة الصـراع تعـزى للمتغيرات الشخصية.

وهدفت دراسة بارتلر (Bartlet, 2009) إلى التعرف على العلاقة بين سوء التصرف في مكان العمل وأساليب إدارة الصراع من قبل القادة في كلية المجتمع. تكون مجتمع الدراسة من قادة كلية المجتمع في تسع ولايات في الولايات المتحدة الأميركية، لاختيار عينة عشوائية عنقودية تخضع للدراسة، تم التوصل إلى أن هناك مستوى منخفض من سوء التصرف والفظاظة في مكان العمل في حال استخدام القادة في كليات المجتمع طريقة دمج أساليب إدارة الصراع من الإلزام، والتجنب، والتسوية، والسيطرة، ولم توجد فروق ذات دلالة معنوية لأساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية.

أما ودراسة جوردون (Gordon, 2008) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين خيار أسلوب إدارة الصراع والنوع الاجتماعي والعمر. وتم جمع البيانات من العاملين من قاعدة البيانات في جامعة فلوريدا والعاملين في منظمة الملحقية القومية. وتم استخدام نموذج رحيم في جمع البيانات، وقد بلغت العينة (324) عضواً في المدينة، تم التوصل إلى أنه لا يوجد هناك علاقة ارتباط بين النوع الاجتماعي والعمر وأسلوب إدارة الصراع المفضل، كما أشارت النتائج إلى أن الأسلوب المفضل لإدارة الصراع لكلا النوعين الاجتماعيين هو الأسلوب التكاملي بين أعضاء مجلس المدينة للتعرف على العلاقة بين تلك العوامل والأساليب المتبعة في إدارة الصراع، وأثرها على فاعلية صنع القرار، تم التوصل إلى أن أكثر الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع من قبل أعضاء المجلس هي وبالترتيب (التسوية، التنافس، التعاون).

وهدفت دراسة زلمان وريبيتشل (Zelman and Rihelle, 2001) إلى الكشف عن سلوكيات المديرين التي تؤدي إلى إدارة صراع فاشلة، أو إلـى إدارة صـراع ناجحة. بلغت عينة الدراسة (32) مدير مدرسة، وقد بينت الدراسة أن هناك ثلاثـة أنواع من الصراعات يواجهها المدير، أثناء إدارته للمدرسـة وهـي صـراع مـع

الطلاب، صراع مع الموظفين، صراع مـع الأهـالي. أظهـرت النتـائج أن إدارة الصراع عند المدير تكون ناجحة عند استخدامه عدة سلوكيات منها الاجتمـاع مـع الإطراف،الاستماع لهم وإشراكهم فـي صـنع القـرارات، العمـل علـى صـنع استراتجيات وخطط جديدة لإدارة الصراع، كما أظهرت النتائج أن هناك سـلوكيات يتبعها المدير تؤدي إلى إدارة صراعات فاشلة منها: اتخاذ قرارات أحادية الجانـب، إصدار استعمال قرارات غير مناسبة مع البيئة، ومع عامل الوقت، والاتصال غير المقنع.

هدفت دراسة تابر (Tabor, 2001) إلى فحص العلاقة بين تصورات المعلمين وأساليب إدارة الصراع عند مديريهم ومهارات الاتصال الشخصية المتعلقة بمنـاخ المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (99) معلماً. وأظهرت الدراسة أن الدور الجديد للمدير يربط بقوة قدرته على الاتصال وإدارة الصراع. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة هامة بين إنجاز الطالب الأكاديمي وبـين تصـورات المعلمين من حيث قدرة مديرهم على الوصول للأهداف التنظيمية المطلوبـة، كمـا أظهرت النتائج أن المدير يجب أن يكون قادراً على ضبط تأثيرات الصـراع مـن خلال زيادة كمية المواجهة في المستويات المختلفة للصراع، وأن قدرة الرئيس على إدارة الأنواع المختلفة للصراع التنظيمي تؤثر على معدل إنتاج العامل.

ب. الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الثقة بالنفس:

دراسة كلارك (Clark, 1998) وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بـين الجنس وتنظيم التعليم الثقة بالنفس والتحصيل الدراسي لدى طلبة مادة الفيزياء فـي المرحلة الثانوية. لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (131) طالباً وطالبة للمرحلة الثانوية من مدارس القرى في منطقة نيوفاوند لأند (New Foun Land) أظهرت نتائج الدراسة أن الذكور كانوا أكثر ثقة بالنفس من الإنـاث وأن التنظـيم يساهم في زيادة الثقة بالنفس والتحصيل الدراسي، إضافة إلى ذلك أظهرت النتـائج وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية بين الثقة بالنفس وزيادة التحصـيل الأكـاديمي، حيث كانت الثقة بالنفس أعلى عند أصحاب التحصيل المرتفع من أصحاب التحصيل المتدني.

دراسة فلت كامب (Veltkamp, 1997) وهدفت الدراسة إلى تعرف تصورات طلبة التمريض لتصرفات المدرسين السلوكية التي تؤثر على الثقة بـالنفس لـديهم، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (158) طالبا من طلبة التمريض في جامعة جراند فالي الحكومية، وكشفت نتائج التحليل أن أهم هذه التصـرفات كانـت (التشجيع، التقييم، والتمكن من المادة الدراسية، الحضور، وحب الخير).

دراسة جاسبر (Jasper,1998) وهدفت الدراسة إلى التعرف علـى القـدرة التنبؤية للثقة بالنفس، وجهد العمل للتنبؤ في تحصيل طلبة المرحلة الإعدادية في مادة الرياضيات، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين التحصيل والثقة بالنفس عند كـل من الذكور والإناث. لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على (63) طالبـا و(57) طالبـة ممن يدرسون مبحث الجبر، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بـين التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات والثقة بالنفس عند كلا الجنسين ولكن بدرجة أفضل عند الذكور مقارنة بالإناث، حيث كانت القدرة التنبؤية للثقـة بـالنفس فـي تحصيل الطالبات (45%) بينما كانت عند الطلاب (96%).

وأجرت ساكس (Sax, 1992) دراسة هدفت إلى تحديد درجة الثقـة بـالنفس ومفهوم الذات بين الرجال والنساء خلال فترة الدراسة الجامعية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الطلبة الجامعيين بلغت (1050) طالباً وطالبـة، وأشـارت النتائج إلى أن النساء أقل ثقة بأنفسهن وأقل مستوى في مفهوم الذات مـن الرجـال حيال قدراتهم في مادة الرياضيات، وأن الفارق يـزداد أثنـاء سـنوات الدراسـة الجامعية، وقد عزت الباحثة ذلك إلى ثقة الرجال بأنفسهم أثناء سنوات الثانوية العامة في المدرسة، وإلى ألأفضل من ألانا لتعليم الرياضيات.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة، نرى أن بعضها اشترك في نتائج هـذه الدراسات، وأن معظم هذه الدراسات تناولت استراتجيات الصراع التنظيمـي التـي يستخدمونها الإداريون في عملهم، وهي استراتجيات التكامل والتوفيـق والتعـاون والتجنب والتنافس. أما الدراسات السابقة للثقة بالنفس، فقد تناولت أهمية الثقة بالنفس ومستوى الثقة لدى أفراد. أما الدراسة الحالية فهي أولاً دراسة تم البحث فيها عـن

استراتجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئـة التـدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع بين إستراتجيات الصـراع التنظيمـي والثقـة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين، ومجالات الصراع التنظيمـي هـي: إستراتجية التعاون، وإستراتجية التجنب، وإستراتجية التنافس، وإستراتجية التوفيـق، وإستراتجية المتفهم). ويلاحظ أن الدراسات تعددت بأهـدافها ونتائجهـا. فبالنسـبة لاستراتيجيات الصراع التنظيمي، فقد ركزت أغلب الدراسات على إلقاء الضوء على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه، وآثاره الإيجابية والسلبية، والاستراتجيات المناسبة للتعامل مع هذه الصراعات، وحلها بالطّريقة التي تخفف آثاره السلبية وتعزز آثـاره الايجابية. والدراسة الحالية تشترك بهذا الهدف مع الدراسات السابقة بشكل عام على تحقيق ترتيب هذه الاستراتجيات، حسب أولويات اسـتخدامها فـي حـل الصـراع التنظيمي مع أغلب الدراسات.

ومما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى التعرف علـى استراتجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئـة التـدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن. كما أنها حاولت أن تضيف أهميـة التعـرف على استراتجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس، وتأمل الباحثة أن تسهم نتائج الدراسة في طرح إضافات جديدة لكل موضوع من موضوعات اسـتراتجيات الصراع التنظيمي والثقة بالنفس؛ ليفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مواصلة المسيرة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة في هذه الدراسـة المـنهج الوصـفي التحليلي.

2.3 مجتمع الدراسة

تكونت مجتمع الدراسة من جميع العمداء ونواب العمداء ومسـاعدي العمـداء ورؤساء الأقسام في الكليات العلمية والإنسانية في جامعات الجنوب، لعـام (2011/ 2012) والبالغ عددهم (150) عضو هيئة تـدريس إداري، وتـم توزيـع (125) استبانة بعد استثناء عينة الثبات، وتم استبعاد (5) لعدم صلاحيتها للتحليل. والجدول (1) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغيراته.

جدول (1)

توزيع أفراد الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	**120**
	من 5 – 10 سنوات	48	
	أكثر من 10 سنوات	59	
الكلية	إنسانية	68	**120**
	علمية	52	
الرتب	أستاذ مساعد	40	**120**
الأكاديمية	أستاذ مشارك	28	
	أستاذ	52	

3.3 أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد أداتين، الأولى تتعلق باستراتجيات الصـراع التنظيمي، وتم اعتماد الأداة التي استخدمها(الخليفات وزميله، 2009)والثانية تتعلق بالثقة بالنفس، وتم اعتماد الأداة التي استخدمها (السويلمي، 2010).

4.3 صدق أداتي الدراسة:

أولاً: أداة إستراتجيات الصراع التنظيمي:

تم التحقق من صدقها من خلال:

1. **صدق المحكمين:** تم عرض أداة إستراتجيات الصراع التنظيمي على محكمـين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وذلـك لمعرفـة مقترحاتهم من حيث:
   - **أ.** مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للمجال أو البعد الذي تقع ضمنه.
   - **ب.** إضافة أية ملاحظات أو اقتراحات أو فقرات يرونها مناسبة.
   - **ج.** حذف أية فقرة غير مناسبة للبعد أو المجال.
   - **د.** بيان مدى وضوح العبارة في قياس ما وضعت لقياسه.
   - **ه.** بيان مدى سلامة أو عدم سلامة الصياغة اللغوية للفقرات وتعديل مـا هـو بحاجة لذلك.

وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتمـدت الأداة كمـا هـي وتكونـت أداة إستراتجيات الصراع التنظيمي في صورتها النهائية من (15) فقرة، موزعة علـى (5) مجالات(3) فقرات .

2. **الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط بين أداء أفراد عينة الثبـات (25) عضو هيئة تدريس، على كل فقرة، وبين أدائهم على المجال الذي تنتمـي لـه، والجدول (2) يبين نتائج ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الأداء على الفقرة والأداء على المجال لعينة الثبات للصراع التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.84(**)	**6**	0.80(**)	**11**	0.69(**)
2	0.74(**)	**7**	0.57(**)	**12**	0.57(**)
3	0.46(*)	**8**	0.66(**)	**13**	0.56(**)
4	0.72(**)	**9**	0.63(**)	**14**	0.45(*)
5	0.64(**)	**10**	0.50(*)	**15**	0.69(**)

يتبين من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبـة ومرتفعـة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)، معظمها دالة إحصائياً عند مسـتوى الدلالة (α=0.01)، وهذا يدلّ على أن كل فقرة تقيس ما يقيسه المجال الذي تنتمـي له.

وتم حساب معامل الارتباط بين أداء أفراد عينة الدراسة الكلية على كـل فقـرة وبين أدائهم على المجال التي تنتمي له، والجدول (3) يبين نتائج .

جدول (3)

معاملات الارتباط بين الأداء على الفقرة والأداء على المجال للعينة الكلية للصراع التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.73(**)	**6**	0.69(**)	**11**	0.69 (**)
2	0.91(**)	**7**	0.82(**)	**12**	0.62(**)
3	0.76 (**)	**8**	0.92(**)	**13**	0.79(**)
4	0.87(**)	**9**	0.75(**)	**14**	0.52(*)
5	0.81(**)	**10**	0.63(*)	**15**	0.72(**)

يتبين من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعـة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدلّ على أن كل فقرة تقيس ما يقيسه المجال الذي تنتمي إليه.

ثانياً: أداة الثقة بالنفس:

تم التحقق من صدقها من خلال:

1. صدق المحكمين: تم عـرض أداة الثقـة بـالنفس علـى محكمـين مـن ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وذلك لمعرفة مقترحاتهم من حيث:

أ. مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للمجال أو البعد الذي تقع ضمنه.

ب. إضافة أية ملاحظات أو اقتراحات أو فقرات يرونها مناسبة.

ج. حذف أية فقرة غير مناسبة للبعد أو المجال.

د. بيان مدى وضوح العبارة في قياس ما وضعت لقياسه.

ه. بيان مدى سلامة أو عدم سلامة الصياغة اللغوية للفقرات وتعديل ما هو بحاجة لذلك.

وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتمدت نسبة (80%) للإبقاء علـى الفقـرة كنسبة اتفاق بين المحكمين، وتكون مقياس الثقة بالنفس في صورتها الأولية من(21) وتم حذف فقرات غير مناسبة وأصبحت الأداة بصورتها النهائية من (19) فقرة.

2. الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين أداء أفراد عينة الثبات على كل فقرة وبين أدائهم على المجال التي تنتمي له والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

جدول (4)

معامل الارتباط بين أداء أفراد عينة الثبات على كل فقرة وبين أدائهم الكلي لعينة الثبات للثقة بالنفس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.34(*)	**8**	0.38(*)	**15**	0.36(*)
2	0.59(**)	**9**	0.32(*)	**16**	0.36(*)
3	0.32(*)	**10**	0.40(*)	**17**	0.67(**)
4	0.82(**)	**11**	0.55(*)	**18**	0.49(*)
5	0.74(**)	**12**	0.35(*)	**19**	0.68(**)
6	0.56(**)	**13**	0.59(**)		
7	0.53(**)	**14**	0.68(**)		

يتبين من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعـة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على أن كل فقرة تقيس ما

تقيسه الأداة ككل. وتم حساب معامل الارتباط بين أداء أفراد العينة الكلية على كـل فقرة وبين أدائهم على المجال الذي تنتمي له والجدول (5) يبين نتائج.

جدول (5)

معامل الارتباط بين أداء أفراد العينة الكلية على كل فقرة وبين أدائهم الكلي للصراع التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.35(*)	**8**	0.41(*)	**15**	0.65(**)
2	0.48(**)	**9**	0.35(*)	**16**	0.56(**)
3	0.33(*)	**10**	0.43(*)	**17**	0.60(**)
4	0.79(**)	**11**	0.65 (**)	**18**	0.55(*)
5	0.75(**)	**12**	0.52(**)	**19**	0.67(**)
6	0.54(**)	**13**	0.74(**)		
7	0.60(**)	**14**	0.71(**)		

يتبين من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)، معظمها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.01)، وهذا يدل على أن كل فقرة تقيس ما تقيسه الأداة ككل.

5.3 ثبات الدراسة:

تم تطبيق أداتي الدراسة هي إستراتجيات الصراع التنظيمي والثقة بالنفس على (25) فرداً من مجتمع الدراسة ومن عينتها، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (6) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (6)

قيم معاملات الثبات لعينة الثبات

المتغير	المجال	معامل الثبات
الصراع التنظيمي	التعاون	0.84
	التوفيق	0.75
	التفهم	0.76
	التنافس	0.78
	التجنب	0.71
الثقة بالنفس		0.85

يتبين من الجدول (6) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة.

وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على العينة الكلية، والجدول (7) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (7)

معاملات الثبات على العينة الكلية

المتغير	المجال	معامل الثبات
الصراع	التعاون	0.81
التنظيمي	التوفيق	0.77
	التفهم	0.80
	التنافس	0.79
	التجنب	0.76
الثقة بالنفس		0.88

يتبين من الجدول (7) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة.

المعيار المعتمد للتقدير:

كان تدريج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي**:**

1. **بالنسبة لفقرات الصراع التنظيمي:** تم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي) دائماً وأعطي الدرجة (5)، غالباً وأعطي الدرجة (4)، أحياناً وأعطي الدرجة (3)، نادراً وأعطي الدرجة (2)، أبداً وأعطي الدرجة (1)، واستناداً إلى ذلك، فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة بالنسبة لفقرات الاستراتيجيات سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:
   - **أ.** مرتفع (3.67 فما فوق).
   - **ب.** متوسط (2.33-3.66).
   - **ج.** منخفض (أقل من 2.33).
2. **بالنسبة لفقرات الثقة بالنفس**: تم تصنيف الإجابات وفق المقياس (الرباعي) دائماً وأعطي الدرجة (4)،غالباً وأعطي الدرجة (3)، أحياناً وأعطي الدرجة (2)، نادراً وأعطي الدرجة (1). هذا للفقرات الإيجابية، أما الفقرات السلبية دائماً وأعطي الدرجة (1)، غالباً وأعطي الدرجة (2)، أحياناً أعطي الدرجة (4)، نادراً وأعطي الدرجة (4)، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات

الحسابية التي وصلت إليها الدراسة بالنسبة لفقرات الثقة بالنفس سيتم التعامـل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

أ. مرتفع (3 فما فوق).

ب. متوسط (2–2.99)**.**

ج. منخفض (أقل من 2**).**

6.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات الديموغرافية:

1. الرتبة الأكاديمية: وهي ثلاثة مستويات: أستاذ، أسـتاذ مشـارك، أسـتاذ مساعد.

2. الخبرة: وهي ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من (5–10) سـنوات، وأكثر من 10 سنوات.

3. الكلية: وهي فئتان، إنسانية، علمية.

2. المتغير المستقل: الثقة بالنفس.

3. المتغير التابع: استراتجيات الصراع التنظيمي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات بعد جمعها في الحاسب الآلي، ومعالجتها باستخدام البرنـامج الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن الأسـاليب التـي يمكن استخدامها لغايات هذه الدراسة:

أ. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تـم حسـاب المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية.

ب. للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، تم استخدام تحليل التبـاين الأحـادي المتعدد لكل متغير لوحده.

ج. للإجابة عن السؤال الخامس، سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي على أسئلة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة.

1.4 نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال ولكل فقرة، والجداول (8، 9، 10، 11، 12، 13) تبين نتائج.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وللكلي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
التعاون	4.30	0.67	1	مرتفع
التفهم	4.06	0.59	2	مرتفع
التوفيق	3.97	0.55	3	مرتفع
التنافس	3.65	0.67	4	متوسط
التجنب	3.34	0.77	5	متوسط
الكلي	3.86	0.39		مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن المجالين (التنافس والتجنب) كان تقديرهما متوسطاً، وباقي المجالات كان تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان لمجال التعاون، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (4.30). والانحراف المعياري (0.67) وأقل تقدير كان لمجال التجنب، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.34)، والانحراف المعياري (0.77) والتقدير الكلي كان مرتفعاً، وكانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.86) والانحراف المعياري (0.39).

وقد يعزى ذلك لأن التعاون بين الأفراد يتطلب العمل بشكل جماعي، وطبيعة العمل ضمن فريق يفرض عليهم التعاون مع بعضهم بعضاً، ويتم استخدام إستراتيجية التعاون عندما تكون المشكلة معقدة، وهناك سوء فهم بين الأطراف يتطلب قدراً من مهارة الإصغاء، وتحديد اهتمامات الأفراد ليلتزم الأفراد في العمل لتحقيق الأهداف. ويعطي الإداري اهتماماً عالياً بأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي اهتمام بمحاولة التقليل من الاختلافات والتأكيد على الأشياء العامة المشتركة لإشباع وتلبية حاجات الإداري، وربما يعود أيضاً إلى أن الإداريين يهتمون بالبعد الإنتاجي والإنساني، وعلى اعتبار أن إستراتجية التعاون ضمن البعد الإنساني، لذلك يسعى الإداريون إلى تنمية الشعور الايجابي بين العاملين، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العطار، 2010؛ والخليفات وزميله ،2009؛ والخالدي، 2008؛ والمعشر ،2005؛ والضمور، 2004 والتي جاءت إستراتجية التعاون في المرتبة الأولى، وتختلف مع دراسة (الخلايلة ،2010) حيث كانت إستراتجية المجاملة في المرتبة الأولى، ودراسة (البلبيسي، 2003) وكانت إستراتجية التكامل في المرتبة الأولى.

أولاً: مجال التعاون:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتجيات الصراع التنظيمي وفقاً لمجال التعاون لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب .

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى حل يتفق مع رغباتهم.	4.33	0.71	1	مرتفع
3	يطرح الإداري جميع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحل الأفضل للمشكلة.	4.31	0.77	2	مرتفع
2	يتبادل الإداري المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلة بشكل جماعي.	4.26	0.75	3	مرتفع

يتبين من الجدول (9) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى حل يتفق مع

رغباتهم)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.33) والانحراف المعياري(0.71)، وربما يعزى ذلك إلى أن سياسة النقاش بين أعضاء هيئة التدريس الإداريين بشـكل فريق متكامل، وهذا يحتاج إلى نوع من التعاون واللين، الذي يجب إن يتمتـع بـه طرفا الصراع في المناقشة، بحيث يتوصلان إلى حل متكامـل يرضـي حاجـات ومتطلبات جميع الإطراف، ويمكنهم من تحقيق أهدافهم. وأقل تقـدير كـان للفقـرة (يتبادل الإداري المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلة بشكل جماعي)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.26) والانحـراف المعيـاري (0.75)، مـع الإشارة إلى إن تقديرها جاء مرتفعاً. وربما يعزى ذلك إلـى أن التعـاون يسـاعد أعضاء هيئة التدريس الإداريين على حل المشكلة للوصـول إلـى نتـائج أفضـل للأطراف المختلفة، ويعكس أسلوب التعاون الجهود التي يبذلها الإداريين من أجـل تدعيم اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متناقضة، ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد الإداريين إلى مناقشة الاختلافـات الموجـودة بيـنهم بصراحة وبشكل جماعي.

كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العطار، 2010؛ والخليفات وزميله، 2009؛ والخالدي، 2008؛ والمعشر، 2005؛ والضمور، 2004، والتي جاءت إسـتراتجية التعاون في المرتبة الأولى، وتختلف مع دراسة الخلايلـة (2010) حيـث كانـت إستراتجية المجاملة في المرتبة الأولـى، ودراسـة (البلبيسـي، 2003) وكانـت إستراتجية التكامل في المرتبة الأولى.

ثانياً: مجال التفهم:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتجيات الصراع التنظيمي وفقاً لمجال التفهم لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب .

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
8	يعمل الإداري على تفهم رغبـات أعضـاء هيئـة التدريس.	4.19	0.75	1	مرتفع
7	يقترح الإداري حلـول وسـطية لإنهـاء الموقـف المتعنت.	4.14	0.81	2	مرتفع

9	يوافق الإداري على اقتراحات أعضاء هيئة التدريس.	3.86	0.63	3	مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (يعمل الإداري على تفهم رغبات أعضاء هيئـة التـدريس)، وبلغـت قيمـة المتوسط الحسابي لها (4.19)، والانحراف المعياري (0.75) وقد يعزى ذلك إلـى طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكوميـة، والتـي تكون مبنية على الود والتعاون والمحبة والاهتمام بتلبية رغبات الزملاء؛ ممـا قـد يساهم في رفع سوية العمل، وأقل تقدير كان للفقرة (يوافق الإداري على اقتراحـات أعضاء هيئة التدريس)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهـا (3.86)، والانحـراف المعياري (0.63) مع الإشارة إلى أن تقديرها جاء مرتفعاً، ويعزى إلـى اسـتخدام الإداريين الأسلوب المباشر والصراحة والنقاش الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس، والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم لتحقيق التواصل الفعال بين الأفراد لتحقيق الأهداف.

ثالثاً: مجال التوفيق

وكانت النتائج فقرات كل مجال (إستراتيجية)على النحو الآتي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتجيات الصراع التنظيمي وفقاً لمجال التوفيق لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
4	يتفاوض الإداري مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى حل وسط.	4.15	0.74	1	مرتفع
6	يحاول الإداري إرضاء رغبات أعضاء هيئة التدريس.	3.89	0.69	2	مرتفع
5	يستخدم الإداري فلسفة (خذ وأعط) للوصول إلى حـل وسط.	3.87	0.77	3	مرتفع

يتبين من الجدول (11) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (يتفاوض الإداري مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى حل وسط)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.15)، والانحراف المعياري (0.74). وقد يعزى ذلك لأنها تعتبر من أكثر فقرات الصراع المستخدمة من قبل الإداريـين وعلـى كافـة

المستويات للتعامل مع الموظفين لديهم، وهي عملية تبـادل للـرأي بـين أطـراف الصراع بطريقة مباشرة، أو من خلال ممثلين للوصول إلى اتفـاق لحـل مشـاكل العمل، ويكون الإداريون ميالين إلى تحقيق التوازن لإيجاد حل لتوسط بين الإطراف المتنازعة، وأقل تقدير كان للفقرة (يستخدم الإداري فلسفة "خذ وأعط" للوصول إلى حل وسط)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهـا (3.87)، والانحـراف المعيـاري (0.77). مع الإشارة إلى أن تقديرها جاء مرتفعاً، وقد يعزى ذلك لتحقيق التواصل الفعال بين كافة أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعات من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال فلسفة الأخذ والعطاء للوصول إلى الحل الأفضل. وتتفق مع دراسة (عويس ،2002) ودراسة (البلبيسي، 2003) ودراسة (المعشر، 2005) .حيث كانت إستراتجية التوفيق مرتفعة.

رابعاً: مجال التنافس:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتجيات الصراع التنظيمي وفقاً لمجال التنافس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
10	يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التـدريس كي يثبت صحة موقفه.	3.85	0.80	1	مرتفع
11	يحرص الإداري على إثبات وجهة نظره.	3.84	0.90	2	مرتفع
12	يتمسك الإداري بالحل الذي يراه من وجهة نظره.	3.27	0.97	3	متوسط

يتبين من الجدول (12) أن الفقرة (يتمسك الإداري بالحل الذي يراه من وجهـة نظره) كان تقديرها متوسطاً، وكان لها أقل تقدير، حيـث بلغـت قيمـة المتوسـط الحسابي لها (3.27)، والانحراف المعياري (0.97). وقد يعزى ذلك إلـى قناعـة الأكاديميين الإداريين بتطبيق مفهوم الديمقراطية في التعامل مع الـزملاء، وأكبـر تقدير كان للفقرة (يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التدريس كي يثبت صحة موقفه)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.85)، والانحراف المعياري (0.80) وقد يعزى ذلك إلى قناعة الأكاديميين الإداريين بأنه لا بد من إقناع الزملاء بصـحة ودقّة القرارات التي يتخذونها خلال إنجازهم للأعمال المناطـة بهـم. وتتفـق مـع

دراسة(المعشر، 2005) ودراسة (عويس ،2002) بأن تقدير إستراتجية التنـافس كان متوسط .

خامساً: مجال التجنب:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتجيات الصراع التنظيمي وفقاً لمجال التجنب لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
14	يتجنب الإداري الحديث عن خلافاتـه مـع أعضاء هيئة التدريس بشكل علني.	3.62	0.95	1	متوسط
15	يحتفظ الإداري بعدم اتفاقه مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه كي لا يؤثر علـى علاقتـه بهم.	3.45	0.83	2	متوسط
13	يعمل الإداري على عدم مواجهة الـزملاء كي لا يضع نفسه في موقف محرج.	2.95	1.18	3	متوسط

يتبين من الجدول (13) أن جميع الفقرات كان تقديرها متوسطاً، وأكبر تقـدير كان للفقرة (يتجنب الإداري الحديث عن خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس بشـكل علني)، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفقرة تتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنيـة، ولهذه الفقرة ارتباط بالانسحاب والهروب من المواجهة، وعدم التحدث فـي هـذه المواضيع، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهـا (3.62)، والانحـراف المعيـاري (0.95) وأقل تقدير كان للفقرة (يعمل الإداري على عدم مواجهة الزملاء كـي لا يضع نفسه في موقف محرج)، وبلغت قيمـة المتوسـط الحسـابي لهـا (2.95)، والانحراف المعياري (1.18). وقد يعزى ذلك إلى أنه يمكن أن يكون لهذه الفقـرة نتائج إيجابية في الحالات التي يكون فيها المرؤوسون بحاجة إلى فترة زمنية للتروي وإعادة النظر في المشكلة، وظناً بأن التجنب يمكن أن يساهم فـي حـل الصـراع

والتخاص من النقاش في الموضوع. وقد يتنازل الإداريين عن بعض وجهات النظر لحل المشكلة والتخلي عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخـرى، وتتفـق هـذه النتيجة مع دراسة (بن نوح، 2008)، حيث كان ترتيب الإسـتراتجيات الصـراع التنظيمي على التوالي التجنب، التكامل والتسوية.

السؤال الثاني: ما درجة الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، والجدول (14) يبين نتائج.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
4	ترتجف أطرافي عند التحدث أمام مجموعة من الأفراد	3.76	0.61	1	مرتفع
6	تزداد دقات قلبي عند مقابلة أشخاص جدد	3.64	0.73	2	مرتفع
2	يضطرب صوتي عند التحدث أمام مجموعة من الأفراد	3.60	0.77	3	مرتفع
1	لدي القدرة على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث بموضوع ما	3.57	0.49	4	مرتفع
8	أمتلك القدرة للدفاع عن حقوقي	3.53	0.64	5	مرتفع
9	أعتمد على نفسي في حل مشاكلي	3.52	0.62	6	مرتفع
10	أعمل جاهدا من أجل تحقيق الأهداف التي أحددها	3.52	0.63	6	مرتفع
5	أحس بضيق في التنفس في المواقف العامة	3.51	0.80	7	مرتفع
17	أتردد عند إنجاز أي عمل	3.47	0.78	8	مرتفع
7	أعبر عن رأيي بسهولة تامة	3.46	0.72	9	مرتفع
3	أتكلم بطلاقة تامة عند التحدث مع الآخرين	3.45	0.70	10	مرتفع
16	أناقش الآخرين بجرأة	3.44	0.70	11	مرتفع
14	أفضل الجلوس بعيداً عن الآخرين في الأماكن العامة	3.29	0.84	12	مرتفع
12	لا أجد صعوبة في بناء علاقاتي الاجتماعية	3.25	0.71	13	مرتفع
18	أواجه المواقف الطارئة بثبات دون انفعال	3.24	0.73	14	مرتفع
11	أتمكن من تحقيق الأهداف التي أحددها	3.17	0.66	15	مرتفع
19	أخشى الفشل عند القيام بعمل ما	3.15	0.83	16	مرتفع
15	أتصرف بحرية تامة في مختلف المواقف	3.11	0.74	17	مرتفع
13	أتجنب مشاركة الآخرين في كثير من النشاطات الاجتماعية	3.06	0.91	18	مرتفع
	الكلي	**3.41**	**0.37**		**مرتفع**

يتبين من الجدول (14) أن التقدير الكلي لفقرات الثقة بالنفس كانت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية التي نشأ عليها بعض أعضاء هيئة التدريس وإلى خصائص أفراد العينة والتي تكونت من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين، إذ أن من عوامل الثقة بالنفس: التعلم والخبرة، والنجاح في العمل، وغيرها من العوامل المتوافرة في أفراد العينة، فهم حاصلون على أعلى الشهادات العلمية ويتقلدون مناصب إدارية في جامعاتهم مما يتوقع معه تأثراً إيجابياً على الثقة بالنفس وهذا ما تظهره نتائج هذه الدراسة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريـون فـي جامعات الجنوب من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية والكلية والخبرة)؟

للإجابة على السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة أثر كل متغير على استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم، وكانت النتائج على النحو الآتي:

بالنسبة للخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة لإسـتراتيجيات الصـراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهـة نظرهم حسب متغير الخبرة، والجدول (15) يبين نتائج.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الخبرة.

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	أقل من 5 سنوات	4.02	0.65
	من 5 – 10	4.18	0.65
	أكثر من 10	4.46	0.65
	الكلي	4.30	0.67
التوفيق	أقل من 5 سنوات	3.84	0.60
	من 5 – 10	3.93	0.60
	أكثر من 10	4.03	0.50
	الكلي	3.97	0.55
التفهم	أقل من 5 سنوات	3.84	0.67
	من 5 – 10	4.04	0.61
	أكثر من 10	4.12	0.55
	الكلي	4.06	0.59
التنافس	أقل من 5 سنوات	3.94	0.54
	من 5 – 10	3.70	0.57
	أكثر من 10	3.55	0.75
	الكلي	3.65	0.67
التجنب	أقل من 5 سنوات	3.30	0.83
	من 5 – 10	3.27	0.67
	أكثر من 10	3.41	0.85
	الكلي	3.34	0.77
الكلي	أقل من 5 سنوات	3.79	0.39
	من 5 – 10	3.82	0.39
	أكثر من 10	3.91	0.39
	الكلي	3.86	0.39

يتبين من الجدول (15) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب، والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.12	2.67	0.03

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة على أي مجال كانت الفروق، تم عمل تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب، والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب.

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	التعاون	3.15	2	1.57	3.63	0.02
	التوفيق	0.51	2	0.25	0.82	0.43
	التفهم	0.88	2	0.44	1.26	0.28
	التنافس	1.86	2	0.93	2.06	0.13
	التجنب	0.55	2	0.27	0.44	0.63
	الكلي	0.29	2	0.14	0.94	0.39
الخطأ	التعاون	50.75	117	0.43		
	التوفيق	36.28	117	0.31		
	التفهم	40.80	117	0.34		
	التنافس	52.68	117	0.45		
	التجنب	71.65	117	0.61		
	الكلي	18.21	117	0.15		
المجموع	التعاون	53.90	119			
	التوفيق	36.79	119			
	التفهم	41.68	119			
	التنافس	54.54	119			
	التجنب	72.20	119			

الكلي	18.51	119

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب تعزى لمتغير الخبرة على مجال التعاون فقط، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق، تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافية، والجدول (18) يبين نتائج.

جدول (18)

نتائج مقارنات شافيه لأثر الخبرة على إستراتيجيات الصراع التنظيمي لمجال التعاون التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

الوسط (1)	الوسط (2)	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 – 10	-0.161	0.73
	أكثر من 10	-0.437	0.04
من 5 – 10	أكثر من 10	-0.275	0.10

يتبين من الجدول (18) أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وذوي أكثر من 10 سنوات، ولصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، كما يتبين من جدول المتوسطات الحسابية، حيث كان المتوسط الحسابي لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يساوي (4.02)، بينما كان المتوسط الحسابي لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات يساوي (4.46)، وقد يعزى ذلك إلى أن عدد سنوات الخبرة لها أثر واضح في استخدام الإداريين لاستراتجيات الصراع التنظيمي المناسبة لطبيعة المشكلة التي تحدث في المؤسسة، كلما زادت سنوات الخبرة، أصبح الإداري أقدر على مواجهات الصراعات. وتتفق مع دراسة كلارك (1998، Clark) ودراسة (1992، Sax) حيث أن درجة الثقة بالنفس تزيد عند زيادة سنوات الدراسة.

بالنسبة للكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب حسب متغير الكلية، والجدول (19) يبين نتائج ذلك.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الكلية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	إنسانية	4.27	0.73
	علمية	4.33	0.58
	الكل	4.30	0.67
التوفيق	إنسانية	3.94	0.60
	علمية	4.00	0.49
	الكل	3.97	0.55
التفهم	إنسانية	4.02	0.64
	علمية	4.11	0.52
	الكل	4.06	0.59
التنافس	إنسانية	3.66	0.76
	علمية	3.65	0.54
	الكل	3.65	0.67
التجنب	إنسانية	3.27	0.85
	علمية	3.43	0.67
	الكل	3.34	0.77
الكلي	إنسانية	3.83	0.43
	علمية	3.91	0.32
	الكل	3.86	0.39

يتبين من الجدول (19) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب حسب متغير الكلية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الكلية على إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب، والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

جدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الكلية على إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.02	0.41	0.84

يتبين من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب تعزى لمتغير الكلية، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المهام التي يقوم بها الإداريون الأكاديميون في الجامعات الحكومية، فمثلاً مطالب رئيس القسم بوضع جداول للمراقبات وطرح برنامج التدريس ومتابعة قضايا الطلبة والزملاء والقسم وعقد الاجتماعات، وهذه المهام يقوم بها رئيس القسم سواء أكان في الكلية الإنسانية أم في الكلية العلمية، وينطبق هذا على باقي المناصب الإدارية في الجامعات الحكومية.

بالنسبة للرتبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب حسب متغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (21) يبين نتائج ذلك.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أستاذ مساعد	4.45	0.68
التعاون	أستاذ مشارك	4.27	0.78
	أستاذ	4.21	0.58
	الكلي	4.30	0.67
التوفيق	أستاذ مساعد	3.95	0.47
	أستاذ مشارك	3.97	0.70
	أستاذ	3.98	0.53
	الكلي	3.97	0.55
التفهم	أستاذ مساعد	3.98	0.50
	أستاذ مشارك	4.04	0.68
	أستاذ	4.14	0.60
	الكلي	4.06	0.59
التنافس	أستاذ مساعد	3.54	0.69
	أستاذ مشارك	3.70	0.68
	أستاذ	3.72	0.66
	الكلي	3.65	0.67
التجنب	أستاذ مساعد	3.32	0.78
	أستاذ مشارك	3.19	0.74
	أستاذ	3.44	0.79
	الكلي	3.34	0.77
الكلي	أستاذ مساعد	3.85	0.31
	أستاذ مشارك	3.83	0.51
	أستاذ	3.90	0.37
	الكلي	3.86	0.39

يتبين من الجدول (21) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب حسب متغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الرتبة الأكاديمية على لإستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب، والجدول (22) يبين ذلك.

جدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الرتبة الأكاديمية على إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

مستوى الدلالة	قيمة ف	قيمة ولكس لامدا
0.16	1.45	0.88

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في إستراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى أن الأكاديميين يقومون بجميع المهام، سواء أكانوا يحملون درجة أستاذ مساعد، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ؛ لأن مهام رئيس القسم واضحة وقائمة على التعاون بين أعضاء هيئة التدريس.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) **في مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الخبرة والرتب الأكاديمية والكلية)؟**

للإجابة على السؤال، تم دراسة أثر كل متغير وحده على مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب، وكانت النتائج على النحو الآتي:

بالنسبة الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم حسب متغير الخبرة، والجدول (23) يبين نتائج ذلك.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
0.34	3.26	أقل من 5 سنوات
0.37	3.42	من 5 – 10
0.38	3.43	أكثر من 10
0.37	3.41	الكلي

يتبين من الجدول (23) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لمستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب، والجدول (24) يبين ذلك.

جدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	0,14	2	0.16	1.11	0.33
الخطأ	16.59	117	0.14		
المجموع	16.12	119			

يتبين من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب تعزى لمتغير الخبرة. وقد يعزى ذلك إلى أن جميع الإداريين يشعرون بالثقة بالنفس على اختلاف مستوى الخبرة لديهم ولخدمتهم الطويلة في المجال التربوي.

بالنسبة للكلية:

تم إجراء اختبار (ت) لدراسة أثر الكلية على مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب والجدول (25) يبين ذلك.

جدول (25)

نتائج اختبار (ت) لأثر الكلية على مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الكلية	علمية	3.39	0.37	-0.68	118	0.50
	إنسانية	3.43	0.37			

يتبين من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب تعزى لمتغير الكلية. وقد يعزى ذلك إلى أن الثقة بالنفس سمة يتصف بها الشخص بغض النظر عن أي عمل يقوم بها في أي كلية يعمل بها؛ وذلك لأنه قد يتصف بها نتيجة ممارسته بالحياة والعمل والخبرة الحياتية.

بالنسبة للرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (26) يبين ذلك.

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ مساعد	3.44	0.39
أستاذ مشارك	3.35	0.44
أستاذ	3.42	0.31
الكلي	3.41	0.37

يتبين من الجدول (26) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب حسب متغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب، والجدول (27) يبين ذلك.

جدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرتبة	0.13	2	0.07	0.47	0.63
الخطأ	16.77	117	0.14		

المجموع	16.90	119

يتبين من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في مستوى الثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الطويلة وكثرة ممارساتهم العملية، مما يتكون لديهم علاقات إنسانية جيدة نتيجة لاحتكاكهم وخبراتهم التعليمية المتنوعة، بغض النظر عن الرتبة التي يحملها الإداري.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، بين استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس من وجهة نظرهم، والجدول (28) يبين ذلك.

جدول (28)

قيم معاملات الارتباط بين استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس.

مجالات استراتجيات الصراع التنظيمي	معامل الارتباط
التعاون	*0.20
التوفيق	0.11
التفهم	**0.26
التنافس	*-0.19
التجنب	-0.04
الكلي	0.11

يتبين من الجدول (28) ما يلي:

1- إن معامل الارتباط بين استراتيجيات التعاون التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس لديهم، كانت موجبة (طردية)، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05).

2- إن معامل الارتباط بين استراتيجيات التوفيق التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس لديهم، كانت موجبة (طردية)، وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05).

3- إن معامل الارتباط بين استراتيجيات التفهم التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس لديهم، كانت موجبة (طردية)، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.01).

4- إن معامل الارتباط بين استراتيجيات التنافس التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس لديهم، كانت سالبة (عكسية)، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05).

5- إن معامل الارتباط بين استراتيجيات التجنب التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريون في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس لديهم، كانت سالبة (عكسية)، وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05).

6- إن معامل الارتباط بين استراتيجيات للكلي التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب ومستوى الثقة بالنفس لديهم، كانت موجبة (طردية)، وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وقد يعزى ذلك إلى أن استراتيجيات التعاون والتفهم والتوفيق إيجابية، وكلما تم تطبيق هذه الاستراتيجيات بدرجة أكبر يتوقع أن تكون درجة الثقة بالنفس مرتفعة عند الفرد، على العكس من استراتيجيتي التنافس والتجنب اللتين هما سلبيتين، ويتوقع أنه إذا استخدم الفرد هاتين الإستراتيجيتين في العمل يكون مستوى الثقة بالنفس لديه منخفضاً.

2.4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة فإنها توصي بالآتي:

1. العمل على تعزيز أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات الجنوب على كيفية استخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقاً للمواقف المتنوعة.
2. تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية تشخيص الصراع، والتعرف على أسبابه وطرق التعامل معه.
3. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات أخرى من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الأخرى.
4. إجراء دراسات لاستراتجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها ببعض المتغيرات كنمط الشخصية، ونمط التفكير.

المراجـــع

المرجع العربية:

أبو علام، العادل محمد. (1978). **قياس الثقة بالنفس عند الطالبات فـي مراحـل الدراسة الثانوية والجامعية**، مؤسسة علي جراح، الصباح، الكويت.

أسعد، يوسف ميخائيل. (1977). **الثقة بالنفس**، دار النهضة، مصر للطبع والنشر، الفجالة، القاهرة.

البلبيسي، سناء جودت "محمد علي". (2003). **استراتيجيات إدارة الصراع التـي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بـالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخالدي، أحمد. (2008). **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المـدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتهـا بـالروح المعنويـة للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية**، رسـالة ماجسـتير غيـر منشورة، جامعة أم القرى.

الخطيب،أحمد ، معايعـة ، عـادل سـالم .(2009). الإدارة الحديثـة : **نظريـات واستراتجيات ونماذج حديثة** ، إربد ،الطبعة الأولـى ، جـدارا للكتـاب العالمي للنشر .

الخزندار، سامي إبراهيم جمعة. (2004). الصراعات العربية الداخلية، رؤية فـي الأسباب والدوافع، **مجلة أبحاث اليرمـوك**، سلسـلة العلـوم الإنسـانية والاجتماعية، 20 (1)، ص517.

الخلايلة، أنس محمد. (2010). **استراتجيات الصراع التنظيمي وأثرها علـى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينـة إربـد**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

السويلمي، زويد. (2010). **العلاقة بين درجة الثقة بالنفس ومركز الضبط لدى الطلبة العاديين والمتفوقين وأثرها على التحصيل في المرحلة المتوسطة في منطقة عرعر التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الشخص، أديب محمد. (1994). دراسة إدارة النزاع في المنظمات، **مجلة الإداري**، عدد56، ص94.

الشافعي، محمد محمد. (2008). **من مهارات الإدارة المعاصرة**: الجزء الثاني، القاهرة، الطبعة الأولى، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات.

الصيرفي، محمد. (2008). **إدارة الصراع**، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة.

الضمور، سامي أحمد فلاح. (2004). **أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الطجم، عبدالله بن الغني؛ السواط، طلق بن عوض الله. (2003). **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، الرياض، دار حافظ للنشر والإعلان.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (1998). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**، عمان، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر.

العبيد، محمد حسن الثلجي. (1995). **الثقة بالنفس لدى طلبة المدارس الحكومية في منطقة إربد**، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العطار، سلامة إبراهيم. (2010). **أثر استراتجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مركز الوزارات الأردنية**، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العميان، محمود. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، محمود. (2008). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

العنزي، فريخ عويد. (2001). المكونات الفرعية للثقة بالنفس والخجـل (دراسـة ارتباطية عاملية)، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعـة الكويـت، 29(3)، ص54-55.

الفرح ، عدنان ، **أزمة الثقة بالنفس** ،ورقة عمل مقدمة ضمن برنـامج الأسـبوع العلمي لكلية التربية ،جامعة اليرموك، المنعقـد مـا بـين 8-12 أيـار (1993).

الفريجات ،خضير .(2009) . السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى ، مكتبة الجامعة .

القيروتي، محمد قاسم. (2002). **دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

القريوتي، محمد قاسم. (1993). **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط4، دار الشروق، عمان.

القوصي، عبدالعزيز. (1975). **أسس الصـحة النفسـية**، ط5، مكتبـة النهضـة المصرية.

القيروتي، محمد قاسم. (2009). **السلوك التنظيمي: دراسـة السـلوك الإنسـاني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال،** الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. المشعان ، عويد (1999) ،دافع الانجاز وعلاقته بلقلق والاكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين . جامعة الكويت ،حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية , الحولية العشرين .

المشعان ، عويد (1999) ،**دافع الانجاز وعلاقته بلقلق والاكتئاب والثقة بـالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكـويتيين** . جامعة الكويـت ،حوليـات الآداب والعلوم الاجتماعية , الحولية العشرين .

المعشر، زياد. (2005**).** الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسـين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنـوب في الأردن، **المجلة الأردنية فـي إدارة الأعمـال**، 1(2)، ص40، 54.

المدهون، موسى؛ الجـزراوي، إبـراهيم. (1995). **تحليـل السـلوك**

التنظيمي، عمان الطبعة الأولى، المركز العربـي للخـدمات الطلابيـة. ناصر، ابراهيم .(1982)**. علم اجتماع التربية**، الطبعة1، مكتبة الرائـد العلمية عمان، الأردن.

المدهون، موسى؛ الجزراوي، إبراهيم. (1995). **تحليل السلوك التنظيمي**، عمـان الطبعة الأولى، المركز العربي للخـدمات الطلابيـة. ناصـر، ابـراهيم .(1982)**. علم اجتماع التربية**، الطبعة1، مكتبة الرائد العلميـة عمـان، الأردن.

بارشير، ديفيد لارنج، المشيقح، حمود بن سليمان. (2000). دراسة إدارة النـزاع ونجاح المشاريع الإنشائية ، ترجمة حمود بن سـليمان المشـيقح، **الإدارة العامة، 29(4)، ص811.**

بن نوح، خالد موسى. (2008). **استراتجيات الصراع التنظيمي التـي يسـتخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك التعليمـة فـي السعودية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيملي لمعلميهم من وجهة نظـر المعلمين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

حريم،حسن. (2003). **إدارة المنظمات (منظور كلي)،** عمان، الطبعة الأولـى، دار الحامد للنشر والتوزيع حسن ،محمد عبد الغني .(2004).مهارات إدارة الصراع (الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، مركز تطوير الأداء والتنمية .

حسين، سلامة؛ حسين، طه. (2007). **استراتجيات إدارة الصراع المدرسـي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمود، خضير كاضم. (2002). **السلوك التنظيمي،** عمان، الطبعـة الأولـى، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

جلدة، سامر. (2009). **السلوك التنظيمي والنظريات الإداريـة الحديثـة**، الطبعـة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جواد،شوقي ناجي ،(2010) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،عمـان ،دار الحامد للنشر والتوزيع.

خليفات، عبدالفتاح؛ الحراحشة، محمد. (2009)**.** علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام في جامعتي مؤتة وآل البيت باستراتجيات إدارة الصـراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، **مجلة كليـة التربيـة، جامعة الإمارات العربية المتحدة**، العدد26، ص212-213.

زايد، محمد. (1995). استراتجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولـة الإمـارات العربية المتحدة، **الإدارة العامة**، 30 (4)، ص525-527.

عبدالغفار، السيد محمد. (1990). **إدارة سلوكيات الأفـراد فـي المنظمـات**، دار النهضة، القاهرة.

عبدالباقي، صلاح الدين. (2004). **السلوك الفعال في المنظمات**، القـاهرة، الـدار الجامعية للنشر.

عبدالوهاب، أحمد جاد. (2000). **السلوك التنظيمـي: دراسـة لسـلوك الأفـراد والجماعات داخل منظمات الإعمال**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعـة للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبودي، زيد منير. (2006). **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإداريـة**، عمـان، الطبعة الأولى، دار النشر الشروق للنشر والتوزيع.

عياصرة ، معن محمود ، بني أحمد ، مروان محمـد .(2008) **، إدارة الصـراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير** ، عمان ، الطبعة الأولى ،دار الحامـد للنشر والتوزيع

عطاري ،مجدي حمد توفيق ،(1999) **العلاقة بين حل المشكلات والثقـة بـالنفس لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية .

عوض، عامر. (2008). **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيـع، عمان.

عويس،، بثينة،(2002) **الانماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها بإسـتراتجية إدارتهـم لصـراع** ،(رسـالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .

فريج ، ، سامي محمد .(2007) . **تسوية النزعات (الحل بالتعاون والوساطة ز الحسم بالتحكيم والتفاوض ، أعمال الخبرة ، المسؤولية عن التامين ، تعبيرات العقد ، الصلح)**، القاهرة ، دار النشر للجامعات.

قطن، طفول بنت سهل. (2001). **معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان -من وجهة نظرهم- وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

ماهر، أحمد. (2008). **السلوك التنظيمي**: مدخل بناء المهارات، القاهرة، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية

ب. المراجع الأجنبية:

Barry, J. C. & Clark, H. (2000). "**Organizational and Management, A Critical Text**", London, Thomson, Learning.

Bartlet, Michelle Elizabeth. (2009**). "Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States",** Data Base, Mutah University.

Clark, G. (1998). Gender and physics: the relationship between learning organization self confidence and achievement, **Master Abstracts International**, 36/02, p.316.

Dejanasz, S.; Dowd, K. O. & Schneider, B. (2009). "**Interpersonal Skills In Organizations**", 3rd ed., New York: McGraw-Hill.

Gorden, P. A. (2008). **"Examing Conflict Management Style Preferences of Practitioner Faculty by Gender and Age",** Data Base, Amman University.

Jasper(1998),**Self confidence and Work effort as predictors of achievement courses** ,international ,a 58\11,p.4214.

Lussier, R. N. (2005). "**Human Relations in Organizations Applications and Skill Building**", 6th ed., Poston: McGraw- Hill Irwin.

Mac Carty ,Paulette A .(1986) **Effects of Feedback on the self – confidence of man and women** ,A academy of Management Journal Vol, 29 (4)840 -847.

Passos, A. & Caetano., A. (2005). Exploring the Effects of Intra group Conflict and Past Performance Feedback on team Effectiveness, **Journal of Managerial Psychology**, p.20.

Rahim, A. (2002). **Managing conflict in organizations**. 3rd ed., Westport, Greenwood publishing Grouping.

Robbins, S. (1992). **Organizational Behavior: Concept, Controversies And Application**, 3rd ed., New Jersey: Prentice.

Reddy ,R ,Jayaprakash ,(2004), **Organizational Behavior And Relations**, A. P.H. Publishing Corporation .New Delhi: industrial.

Sax-Linda, J. (1992**). "Self confidence In math hoe And Why Do Men And Women Differ During The college years**?. "A she Annual Meeting paper nt.36", paper parented At The Annual Meeting Of The Association For The Study Higher Education Minneapolis ,MN .October 28-NovemberI.

Tabor, Bonnie(2001**). Conflict Management and Interpersonal Communication Style of Elementary principal** .(Doctoral Dissertation, University of Missouri- Columbia) Dissertation abstract Intel national, Mar 2002,Vol.62,No, 09. P,2946,A, PP123.

Veltkamp, D. (1997). Nursing students perceptions of clinical Instructor behaviors that effect the development of self confidence, **Dissertation Abstracts International**, 35/04, P.1003.

Wang ,Xiaobnn ,(2010) **The Relationship between the Five- Factor Personlity and Conflict Management Styles in a Manufacturing Setting**", Data Base, Muta University.

Zelman, C. & Rihelle, C. (2001). **Elementary Principals and Conflict Management: Critical incident Study**, (Doctoral Dissertation University of Nebraska–Lin colon). Dissertation Abstract International ,Febm,VoL,62, No,o8,p2638,A,pp111 .

ملحق (أ)
الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتورة/الدكتور: .... المحترمة/المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إن الباحثة تقوم بدراسة عنوانها (استراتجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها في الثقة بـالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهـة نظـرهم)، وذلـك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويـة فـي جامعـة مؤتـة، ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة باعتماد أداة اسـتراتجيات الصـراع التنظيمـي مـن (خليفات وزميلة، 2009) وتطوير أداة الثقة بالنفس من (السويلمي، 2010) المرفقة والمكونـة من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: يتعلق باستراتجيات الصراع.

القسم الثاني: يتعلق في الثقة بالنفس.

وبما أنكم المختصون في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاسـتبانة فـي صورتها الأولية لقرأتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

2. شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسب.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا ترجو الباحثـة إبـداء رأيكم في كل فقرة بوضع إشارة (**×**) في الحقل الذي ترونه مناسباً، وتدوين ملاحظتكم (حذف، إضافة تعديل، دمج، إعادة صياغة).

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فاتن القيسي

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة:

- **استراتجيات الصراع التنظيمي اصطلاحاً:** هي الأساليب الإدارية التـي يختارهـا الإداري للتعامل مع الصراع بينه وبين المرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسـهم للوصول بالصراع إلى قدر مرغوب فيه، وهذه الأساليب منبثقـة مـن بعـدين يحددان سلوك الإداري في أثناء إدارة الصراع هما بعد الاهتمام بالـذات وبعـد الاهتمام بالآخرين أو الجمع بين البعدين (Rahim ,2005).
- **استراتجيات الصراع التنظيمي إجرائياً:** هي الأسلوب الـذي يسـتخدمه العميـد والإداريون في التعامل مع الموقف الذي يواجه فيها حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر، أو مجموعة أشخاص، والذي يظهر من خلال الدرجة الكليـة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإدارة المستخدمة لتحديد إستراتجية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة.
- **الثقة بالنفس:** هي عامل يمثل اتجاه الفرد نحو ذاته ونحو بيئته الاجتماعية، فإمـا أن يميل الفرد إلى الإقدام على هذه البيئة أو التراجع عنه، ومن مظاهرها الشعور بالكفاية، وتقبل الآخرين، والإيمان بالنفس، والاتزان الاجتمـاعي (أبـو عـلام، 1978).

وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسـة نتيجـة اسـتجابته للمقياس.

متغيرات الدراسة:

1. الرتبة: ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ ☐ أستاذ
مساعد

2. الكلية: ☐ الإنسانية ☐ العلمية

3. الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 أقل من عشر سنوات ☐ عشر سنوات
فأكثر

القسم الأول: يتعلق باستراتجيات الصراع التنظيمي:

الرقم	الفقــرات	مناسبة الفقرات		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	مجال التعاون							
1	يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلــى حل يتفق مع رغباتهم							
2	يتبادل الإداري المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلة بشكل جماعي							
3	يطرح الإداري جميع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس لإيجــاد الحل الأفضل للمشكلة							
	مجال التوفيق (الوسطية)							
4	يتفاوض الإداري مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلــى حــل وسط							
5	يستخدم الإداري فلسفة (خذ وأعطي) للوصول إلى حل وسط							
6	يحاول الإداري إرضاء رغبات أعضاء هيئة التدريس في القسم							
	مجال المتفهم							
7	يقترح الإداري حلول وسطية لإنهاء الموقف المتعنت							
8	يعمل الإداري على تفهم رغبات أعضاء هيئة التدريس							
9	يوافق الإداري على اقتراحات أعضاء هيئة التدريس							
	مجال التنافس (القوة)							
10	يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التدريس كي يثبت صحة موقفه							
11	يحرص الإداري على إثبات وجهة نظره							
12	يتمسك الإداري بالحل الذي يراه من وجهة نظره							
	مجال التجنب							
13	يعمل الإداري على عدم مواجهة الزملاء كي لا يضع نفسه فــي موقف محرج							
14	يتجنب الإداري الحديث عن خلافاته مع أعضاء هيئة التدريســي بشكل علني							
15	يحتفظ الإداري بعدم اتفاقه مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه كي لا يؤثر على علاقته به							

القسم الثاني: يتعلق بالثقة بالنفس لدى الإداريين في جامعات الجنوب الأردن.

الرقم	الفقـــــــرات	مناسبة الفقرات		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	أجد صعوبة في التعبير عما يدور بخاطري							
2	لدي القدرة على اختيار الكلمات المناسبة عند التحـدث بموضوع ما							
3	يضطرب صوتي عند التحدث أمام مجموعة من الأفراد							
4	أتكلم بطلاقة تامة عند التحدث مع الآخرين							
5	ترتجف أطرافي عند التحدث أمام مجموعة من الأفراد							
6	أحس بضيق في التنفس في الموقف العامة							
7	تزداد دقات قلبي عند مقابلة أشخاص جدد							
8	أعبر عن رأيي بسهولة تامة							
9	امتلك القدرة للدفاع عن حقوقي							
10	اعتمد على نفسي في حل مشاكلي							
11	أعمل جاهدا من أجل تحقيق الأهداف التي احددها							
12	أتمكن من تحقيق الأهداف التي أحددها							
13	أجد صعوبة في تجنب استخدام النص							
14	أتجنب مشاركة الأخريين في كثيـر مـن النشـاطات الاجتماعية							
15	أفضل الجلوس بعيدا عن الأخريين في الأماكن العامة							
16	أتصرف بحرية تامة في مختلف المواقف							
17	أعبر عما يدور بخاطري دون خجل							
18	أناقش الآخرين بجرأة							
19	أتردد عند أنجاز أي عمل							
20	أخشى الفشل عند القيام بعمل ما							
21	أواجه المواقف الطارئة بثبات دون انفعال							

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن الباحثة تقوم بدراسة عنوانها (استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظرهم)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة مؤتة.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك، مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وموضوعية تامة، ولغايات البحث العلمي فقط، شاكرة لكم حسن تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري.

متغيرات الدراسة:

1. الرتبة: ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

2. الكلية: ☐ الإنسانية ☐ العلمية

3. الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - أقل من عشر سنوات ☐ عشر سنوات فأكثر

الباحثة: فاتن صالح القيسي

القسم الأول: يتعلق باستراتجيات الصراع التنظيمي:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	مجال التعاون					
1	يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى حل يتفق مع رغباتهم					
2	يتبادل الإداري المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس لحل المشـكلة بشكل جماعي					
3	يطرح الإداري جميع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحل الأفضل للمشكلة					
	مجال التوفيق (الوسطية)					
4	يتفاوض الإداري مع أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى حل وسط					
5	يستخدم الإداري فلسفة (خذ وأعطِ) للوصول إلى حل وسط					
6	يحاول الإداري إرضاء رغبات أعضاء هيئة التدريس في القسم					
	مجال التفهم					
7	يقترح الإداري حلول وسطية لإنهاء الموقف المتعنت					
8	يعمل الإداري على تفهم رغبات أعضاء هيئة التدريس					
9	يوافق الإداري على اقتراحات أعضاء هيئة التدريس					
	مجال التنافس (القوة)					
10	يناقش الإداري المشكلة مع أعضاء هيئة التدريس كي يثبـت صـحة موقفه					
11	يحرص الإداري على إثبات وجهة نظره					
12	يتمسك الإداري بالحل الذي يراه من وجهة نظره					
	مجال التجنب					
13	يعمل الإداري على عدم مواجهة الزملاء كي لا يضع نفسه في موقف محرج					
14	يتجنب الإداري الحديث عن خلافاته مع أعضاء هيئة التدريس بشكل علني					
15	يحتفظ الإداري بعدم اتفاقه مع أعضاء هيئة التدريس لنفسه كـي لا يؤثر على علاقته به					

القسم الثاني: يتعلق بقياس الثقة بالنفس:

الرقم	الفقـــــــــــرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
1	لدي القدرة على اختار الكلمات المناسبة عند التحدث بموضوع ما				
2	يضطرب صوتي عند التحدث أمام مجموعة من الأفراد				
3	أتكلم بطلاقة تامة عند التحدث مع الآخرين				
4	ترتجف أطرافي عند التحدث أمام مجموعة من الأفراد				
5	أحس بضيق في التنفس في المواقف العامة				
6	تزداد دقات قلبي عند مقابلة أشخاص جدد				
7	أعبر عن رأيي بسهولة تامة				
8	أمتلك القدرة للدفاع عن حقوقي				
9	أعتمد على نفسي في حل مشاكلي				
10	أعمل جاهدا من أجل تحقيق الأهداف التي أحددها				
11	أتمكن من تحقيق الأهداف التي أحددها				
12	لا أجد صعوبة في بناء علاقاتي الاجتماعية				
13	أتجنب مشاركة الآخرين في كثير من النشاطات الاجتماعية				
14	أفضل الجلوس بعيدا عن الآخرين في الأماكن العامة				
15	أتصرف بحرية تامة في مختلف المواقف				
16	أناقش الآخرين بجرأة				
17	أتردد عند إنجاز أي عمل				
18	أواجه المواقف الطارئة بثبات دون انفعال				
19	أخشى الفشل عند القيام بعمل ما				

الملحق (ج)
قائمة بأسماء المحكمين

الملحق (ج)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د عبدالفتاح خليفات	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
2	أ. د حسن الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
3	د. علي الزعبي	أساليب تدريس الرياضيات	جامعة مؤتة
4	د. صبري الطراونة	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
5	د. نايل رشايدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
6	د. أحمد العبيدات	نظام تربوي في استخدام الحاسوب	جامعة الطفيلة التقنية
7	د. أحمد القرارعة	مناهج وأساليب تدريس رياضيات ومهارات تدريس علوم	جامعة الطفيلة التقنية
8	د. هاني الكريمين	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
9	د. سليمان الحجايا	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
10	د. لمياء القيسي	صحة نفسية وإرشاد أسري	جامعة الطفيلة التقنية
11	د. أحمد الثوابيه	قياس وتقويم	جامعة الطفيلة التقنية

الملحق (د)

المخاطبات الرسمية

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: س م/٩٠٠٨

التاريخ: ٢٢ ذي القعدة/١٤٣٢هـ

الموافق: ١٨/١٠/٢٠١١م

الدكتور عميد عمادة الدراسات العليا المحترم

تحية طيبة، وبعد:

يرجى تسهيل مهمة الطالبة فاتن صالح القيسي، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة التربوية؛ في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ "**استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم**" من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

واقبلوا الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ. د. عبدالرحيم الحنيطي

١٠/١٧

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠+

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date .

الرقم : ١٠٠٨/٣ ح م ٧٠

التاريخ : ٢٠/ذو القعدة/١٤٣٢هـ

الموافق : ١٨/١٠/٢٠١١م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الطفيلة التقنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة فاتن صالح القيسي، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ "استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم" من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم حسن اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ. د. عبدالرحيم الحنيطي

١٠/١٧

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY	جامعة مؤتة
President Office	مكتب الرئيس

الرقم : [illegible] Ref. :

التاريخ : ٢٠/ذو القعدة/١٤٣٢هـ Date :

الموافق : ١٨/١٠/٢٠١١م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين بن طلال المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة فاتن صالح القيسي، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ "استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى الإداريين في جامعات الجنوب من وجهة نظرهم" من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم حسن اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ. د. عبدالرحيم الحنيطي

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

السيرة الذاتية

- **الاسم**: فاتن صالح عيسى القيسي.
- **الكلية** : العلوم التربوية.
- **التخصصات** : دبلوم تربية طفل

بكالوريوس معلم صف

ماجستير إدارة التربوية.

- **السنة الدراسية**: 2012/2011.
- **الهاتف** :032315174